



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Departamento de Sistemas de Informação

Rosângela Formentini Caldas

Unidades Culturais em Cidades Inteligentes:

**Proposta de modelo de práticas organizacionais baseado
em casos europeus**

Tese de Doutoramento

Área Tecnologia e Sistemas de Informação

Trabalho efectuado sob a orientação do

Professor Doutor João Álvaro Brandão Soares de Carvalho

Setembro de 2008

DECLARAÇÃO

Nome: Rosângela Formentini Caldas

Endereço electrónico: rcaldas@marilia.unesp.br Telefone: 962716073

Número do título de residência: 0001689927

Título tese: Unidades Culturais em Cidades Inteligentes: Proposta de modelo de práticas organizacionais baseado em casos europeus

Orientador: Professor Doutor João Álvaro Brandão Soares de Carvalho

Ano de conclusão: 2008

Designação do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Tecnologia e Sistemas de Informação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 20/Setembro/2008

Assinatura:

Num tempo distante das novas tecnologias a menina cresceu a brincar com cálculos de folhas de pagamento, competições, música e aprendeu que construir é divertido e necessário para adivinhar a esperança.

Desde as feiras de Ciência as Olimpíadas de Matemática, dedico minhas concretizações aos meus pais Rubens e Ana Tereza, pela participação e incentivo sempre presentes.

INDICE

| | |
|--------------------------------------|----|
| Agradecimentos | 7 |
| Resumo | 9 |
| Abstract | 11 |
| Lista de abreviaturas e siglas | 13 |
| Lista de figuras | 15 |
| Lista de quadros | 15 |

Capítulo 1 – Introdução

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 19 |
| 1.1 Visão da Importância dos estudos em unidades culturais | 20 |
| 1.2 Objectivos do estudo | 21 |
| 1.3 Contextualização do estudo | 22 |
| 1.4 Estrutura do estudo realizado | 24 |
| 1.5 Motivação | 25 |
| 1.6 Disposição da tese | 28 |

Capítulo 2 – Unidades Culturais

| | |
|---|----|
| 2. As unidades culturais | 31 |
| 2.1 Evolução das unidades culturais | 32 |
| 2.2 As unidades culturais e o campo da Ciência da Informação | 35 |
| 2.3 A prática da gestão nas unidades culturais | 37 |
| 2.3.1 Indicadores de Qualidade | 39 |
| 2.3.2 Estratégia e Competitividade | 42 |
| 2.3.3 Capacitações de equipas para o trabalho | 45 |
| 2.4 Abordagens aos novos paradigmas e a conceitualização das UC | 47 |
| 2.4.1 Políticas públicas para bibliotecas e museus | 49 |
| 2.4.2 Participação na nova economia | 51 |
| 2.5 Cidades inteligentes | 54 |
| 2.5.1 Criação de espaços inteligentes urbanos..... | 56 |
| 2.5.2 Gestão da Inteligência regional como padrão de qualidade | 59 |
| 2.5.3 Participação do terceiro sector nas cidades inteligentes | 61 |
| 2.5.4 Comunidades de conhecimento da Europa: Exemplo de cidades inteligentes | 64 |

Capítulo 3 – Enquadramento da Teoria das Organizações

| | |
|--|----|
| 3. Evolução da teoria da gestão administrativa e o processo histórico da sociedade | 67 |
| 3.1 As organizações | 68 |
| 3.1.2 As teorias no processo de gestão das organizações | 70 |
| 3.2 Teoria administrativa | 73 |
| 3.2.1 Teoria clássica | 76 |
| 3.2.2 Teoria contemporânea | 80 |
| 3.2.3 Teoria moderna | 84 |
| 3.3 A sociedade Industrial | 88 |
| 3.3.1 O trabalho na sociedade industrial | 89 |
| 3.3.2 A sociedade do capital | 90 |
| 3.4 Sociedade do conhecimento | 92 |
| 3.4.1 Características do trabalho na sociedade do conhecimento | 93 |
| 3.4.2 As organizações na sociedade do conhecimento | 96 |
| 3.4.3 O sector público na sociedade do conhecimento | 99 |

| | | |
|--|---|-----|
| 3.4.4 | Principais tópicos de estudo percebido nas teorias de gestão das organizações | 102 |
| Capítulo 4 – Descrição do estudo | | |
| 4 | Descrição do estudo realizado | 109 |
| 4.1 | Estudos baseados em sistemas de informação | 109 |
| 4.2 | O estudo de caso | 111 |
| 4.2.1 | Entrevista | 114 |
| 4.2.2 | Observação participativa | 115 |
| 4.3 | Grounded Theory | 115 |
| 4.4 | Estudo de caso e a Grounded Theory: Opção metodológica de investigação | 116 |
| 4.5 | Natureza dos dados a recolher | 118 |
| 4.6 | Metodologia para a recolha de dados | 119 |
| 4.7 | Metodologia utilizada na análise dos dados | 122 |
| 4.8 | Apresentação dos casos estudados | 126 |
| 4.8.1 | Guimaraes | 127 |
| 4.8.2 | Dundee | 130 |
| 4.8.3 | Sunderland | 132 |
| 4.8.4 | Issy-les-Moulineaux | 134 |
| Capítulo 5 – Resultados | | |
| 5 | Resultados do estudo | 139 |
| 5.1 | Produtos e serviços | 140 |
| 5.2 | Recursos humanos | 147 |
| 5.3 | Orientação para o mercado e para o utente | 152 |
| 5.4 | Tecnologia | 155 |
| 5.5 | Articulação da unidade cultural com a gestão local e pública | 158 |
| 5.6 | Considerações sobre os casos para o contexto da IC | 162 |
| 5.7 | Recomendações e directrizes para adopção em UC | 165 |
| Capítulo 6 – Conclusões e Contribuições | | |
| 6 | Conclusões | 169 |
| 6.1 | Considerações relativas ao estudo | 170 |
| 6.2 | Contribuições | 171 |
| 6.2.1 | Um modelo para a gestão de desempenho | 173 |
| 6.2.2 | Repensar a organização através da Grounded Theory | 175 |
| 6.3 | Discussões para futuras investigações | 176 |
| 6.3.1 | Estudos focalizados para uma cidade inteligente | 177 |
| 6.3.2 | Estudos comparativos | 178 |
| REFERÊNCIAS | | 179 |
| ANEXOS | | |
| Anexo A – Caso I – Guimarães / Portugal | | 193 |
| Anexo B – Caso II – Dundee / Escócia | | 237 |
| Anexo C – Caso III – Sunderland / Inglaterra | | 293 |
| Anexo D – Caso IV – Issy-les-Moulineaux / França | | 345 |
| Anexo E – Cartas de Apresentação | | 397 |

AGRADECIMENTOS

A CAPES pela atribuição da bolsa de doutoramento no exterior e assim, tornou possível a realização deste estudo.

Ao meu orientador Professor Doutor João Álvaro Carvalho por acreditar na viabilidade deste estudo e aceitar o projecto inicial. Não poderia deixar de mencionar a importância das suas palavras nas recomendações e na compreensão que se fizeram mesmo antes do início da investigação através dos diálogos por correio electrónico e durante cada etapa de desenvolvimento do estudo.

Aos colegas do departamento de Ciência da Informação da Unesp, pelo apoio na liberação de meu afastamento pelo tempo total do curso de doutoramento. Acredito que foi difícil suportar a carga horária de trabalho diante da ausência docente e agradeço a este apoio com vistas a idealização de melhoria do corpo docente.

Apraz-me agradecer aos professores do departamento de Sistemas de Informação (DSI) da Universidade do Minho e em especial aos funcionários da secretaria que tão prontamente se disponibilizavam para colaborar desde a área profissional à pessoal naquilo que se fazia necessário no decorrer de minha estada em Portugal.

A todos os colegas do DSI, pelo apoio e amizade demonstrados, desde a colocação das palavras de nossa língua portuguesa, até as críticas que sempre foram momentos de reflexão para o crescimento do trabalho.

Aos funcionários técnicos do DSI por todo o apoio para o manuseio da tecnologia e a disponibilidade sempre presente para os auxílios inesperados.

A Dra Isabel Fernandes, museóloga e directora do Museu de Alberto Sampaio na cidade de Guimarães, conjuntamente à sua equipa de trabalho pelas preciosas horas disponibilizadas para as visitas e entrevista.

Ao Sr David Kett, curador e director da Dundee Central Library pelo grande apoio demonstrado desde contacto inicial feito por correio electrónico e na excelente receptividade quando da chegada na localidade de Dundee através da apresentação a toda equipa de trabalho. Mrs Ruth Neave, curadora do McManus Galleries & Museum e Mrs Julie Bett do Broughty Castle Museum e Broughty Ferry Museum, sempre dispostas para auxiliar com as informações que se fizeram necessárias sobre as unidades da cidade de Dundee, mesmo no tangente após retorno para Portugal.

A Jo Cunningham, *Learning Officer* e Mrs Helen White, museóloga e directora administrativa ambas do Sunderland Museum & Winter Gardens; referente a unidade *Library and Arts Centre*, os profissionais envolvidos com o trabalho: Mrs Carol Normam, secretária da directora do conselho local, Mrs Val Craggs bibliotecária chefe do conselho de Sunderland e sua auxiliar Mrs Alisson O'Neill.

Na localidade de Issy-les-Moulineaux: À equipa da *directione culturale*, do *service relations internationales* e a Sra Isabel Cordeiro pertencentes ao Hotel de Ville, que de uma forma profundamente dedicada e empenhada possibilitaram o acesso as unidades de estudos e auxiliaram desde a apresentação da investigação aos directores das unidades culturais até ao agendamento de horários para as entrevistas; à equipa da Mediathèque em especial ao director da unidade Sr Emmanuel Aziza que procurou os profissionais mais adequados para participarem na recolha de dados; aos funcionários da Ludothèque e do Arc de Seine que completaram as informações necessárias para a finalização da recolha de dados; especialmente ao Monsieur Denis Butaye conselheiro municipal que mesmo contendo a agenda determinada para reuniões internacionais, tão prontamente ajustou horários para colaborar com a investigação.

Aos amigos: do Brasil, que se encontraram em terras d'além mar para tornar os dias em Portugal mais alegres; da igreja Evangélica de Guimarães pelo incentivo sempre presente nas palavras; José Batista que sempre esteve presente e compartilhando os sentimentos de dias distantes das origens e; da família Machado da Costa Dias. Foi uma dádiva suas presenças. De cada um levarei gestos no pensamento.

Por mais de quatro gerações de fé que me possibilita acreditar que todo o caminho para a concretização deste estudo foi protegido e firmado: Uma geração louvará a outra geração as tuas obras e anunciará os poderosos feitos de nosso Deus. Sl 145: 4

Unidades Culturais em Cidades Inteligentes: Proposta de modelo de práticas organizacionais baseado em casos europeus

RESUMO

No desenvolvimento da sociedade, as organizações constituíram-se como um importante meio de proporcionar melhores acções produtivas e dessa forma tornaram-se essenciais na ordem social, política e cultural das suas comunidades. A teoria das organizações ofereceu mecanismos de práticas de gestão para a evolução das empresas e ao longo dos tempos tratou de melhorar o emprego de recursos existentes. Actualmente, a teoria das organizações trata da informação e do conhecimento enquanto formas de desenvolvimento empresarial e se coordena aos processos de aprendizagem organizacional e ao uso das tecnologias como novas formas nas práticas de gestão. Nas unidades culturais (UC's) a preocupação com as práticas da gestão é constante para a melhoria de desempenho no ambiente de trabalho e portanto a tecnologia e as formas de interagir com o indivíduo renovam os processos de trabalho. As cidades inteligentes surgem enquanto comunidades de conhecimentos reconhecidas internacionalmente como centros de referência na aplicação da tecnologia e suas economias baseiam-se em conhecimento e produção do capital humano num carácter de inovação e de valores tecnológicos. O objectivo deste estudo procurou definir conceitos que fossem aperfeiçoados e analisados no desempenho das UC's das cidades inteligentes da comunidade europeia a fim de propor um modelo de práticas organizacionais para organizações dessa natureza. Através do General Report on the Activities of the European Union foi possível seleccionar casos para a recolha de dados de diferentes países. Assim, o universo do estudo foi composto pelas bibliotecas e museus públicos das cidades de Dundee na Escócia, Sunderland na Inglaterra, Issy-les-Moulineaux em França e Guimarães em Portugal. O estudo de caso utilizou a entrevista, a observação participativa, o registo de imagens e a colecta de documentos diversos, como instrumentos de recolha de dados. Com o levantamento da revisão literária da teoria das organizações foi desenvolvido um modelo inicial de conceitos para ser examinado junto aos casos seleccionados, a saber: Produtos e serviços; recursos humanos; orientação para o mercado e ao utente; tecnologia e; articulação com a gestão local e pública. Para a discussão dos resultados, a análise de conteúdo realizou uma categorização de áreas para reunir o conteúdo da recolha de dados e a estratégia interpretativa utilizada foi a metodologia Grounded Theory que possibilitou o aperfeiçoamento do modelo num carácter dedutivo e lógico para a investigação. A cidade de Guimarães foi a que pareceu possuir uma maior dificuldade com as adequações propostas para os conceitos do modelo, entretanto é uma região que possui iniciativas que privilegiam o empreendedorismo. Pôde ser percebido em Issy o forte impacto gerado pelo investimento nas iniciativas tecnológicas o que faz com que a comunicação e a cultura tenham um poder de mudança na comunidade. Para Sunderland ficou evidenciado a interactividade das actividades exercidas por UC's de todo o país, o trabalho parece entrelaçar-se numa mesma linha de actuação. Em Dundee, a educação modifica a função da UC na comunidade que retorna em apoiar estas unidades através de recursos e subsídios. Cada conceito uniu-se a outro conceito estudado e foi percebido que as UC's de cidades inteligentes ao investir em um determinado conceito actuam conjuntamente a outro como um benefício de aplicabilidade. Houve por bem apresentar um conjunto de recomendações para os gestores de UC's enquanto um instrumento de apoio aos directores com vistas a transformar suas unidades em resposta às exigências da comunidade na qual estão inseridas. As UC's das cidades inteligentes parecem conviver com o processo de mudança organizacional como um processo

cíclico em prol da aprendizagem. A gestão organizacional sai favorecida com a implementação de tópicos da teoria das organizações, e evidencia a busca constante da melhoria nos seus processos de actuação junto da comunidade. A liderança dos seus gestores faz com que a UC trabalhe de forma a aperfeiçoar constantemente o processo de produção e de difusão da informação. Assim, a teoria organizacional na prática das UC parece não apenas descrever os conceitos de precursores da literatura, mas também definir novas propostas de aplicabilidade da teoria num carácter inovador e que configura a diferença no desempenho da organização. As cidades inteligentes se destacam como exemplos de conhecimento, tecnologias de informação, inovação e visão de mercado.

Cultural units in Intelligent Cities: Proposal for a model of organizational practices based on European cases

ABSTRACT

In the development of society, the organizations became an important means of improvement of productive activities and thus have become essential in a social, political and cultural life of their communities. The organizational theory offered mechanisms for management practices for the development of enterprises and over the years has tried to improve the use of existing resources. Currently, the organizational theory deals with the information and knowledge as forms of business development and is coordinating the processes of organizational learning and using technology as a new form of management practise. In the cultural units, the concern with the management practice is constant for the improvement of performance in the workplace and, therefore technology and the forms of interaction with the individual renew the work processes. The intelligent cities rise as knowledge communities recognized internationally as centres of reference in the application of technology and its economies and are based on knowledge and production of human capital in a matter of technological innovation and value. The objective of this research was the establishment of concepts that would be refined and analyzed in the performance of the cultural units of the European community intelligent cities. The aim was to propose a model of organizational practices for organizations of that nature. Through the General Report on the Activities of the European Union we were able to select cases for the data collection from different countries. In addition to empirical studies, this thesis was composed by public libraries and museums of the cities of Dundee in Scotland, Sunderland in England, Issy-les-Moulineaux in France and Guimaraes in Portugal. The case study methodology used was the interview, the participative observation, pictures and other documents, such as data collection tools. With the literature review of the organizational theory, a model of initial concepts to be examined along with the selected cases was developed, namely: Products and services, human resources, market and the user, technology and articulation with the local and public management. For the discussion of results, the analysis of content has made a categorization of areas to gather the contents of the data collection and the interpretative strategy used was the Grounded Theory methodology which has allowed the improvement of the model in a deductive and logical character for research. The city of Guimaraes was the one which seemed to have greater difficulty with the proposed adjustments to the concepts of the model, however it is a region which has entrepreneurial initiative. We were able to witness in Issy the strong impact raised from investment in technological initiatives which allow communication and culture to have the power to change the community. For Sunderland, it was clear that with the interactivity of the activities performed by UCs from around the country, the work seems to intertwine in the same line of action. In Dundee the education changes the function of the UC in the community which returns to support these units with resources and subsidies. Each concept of the model is joined to another concept studied and it was understood that if the UCs of intelligent cities invested in a particular concept, it acts jointly with another as a benefit of applicability. There was the decision to present a set of recommendations for managers of UCs as an instrument of support to directors in order to transform their units in response to the demands of the community in which they are embedded. The UCs of intelligent cities seem to live with the process of organizational change as a cyclical process for the sake of learning. The organizational Management is favoured by the implementation of topics of the organizational theory and highlights the constant search for improvement in action processes among the community. The leadership of its managers

makes the UC work in the sense of constantly improving the information production and diffusion process. Thus, the organizational theory in the practise of the UCs seems, not only to describe the concepts of literature precursors, but also to define new perspectives of applicability of the theory in an innovative character which shows the difference in the performance of the organization. The intelligent cities stand out as examples of knowledge, information technology, innovation and market vision.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|---|
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CE | Comissão Europeia |
| CEEA | Tratados da União Europeia |
| CENA | Comité National d'Examen d'Activité |
| CI | Ciência da Informação |
| DBD | Divisão de Biblioteca e Documentação |
| DSI | Departamento de Sistemas de Informação |
| DVD | Digital Versatile Disc |
| ECCO | Confederação Europeia de Associações de Conservadores-Restauradores |
| EU | European Union |
| FR | França |
| IC | Intelligent Cities |
| ICF | Intelligent Community Fórum |
| IFLA | International Federation of Library Associations and Institutions |
| ISSY | Issy-les-Moulineaux |
| PT | Portugal |
| SI | Sistemas de Informação |
| TIC | Tecnologias da Informação e Comunicação |
| UC | Unidade cultural |
| UC's | Unidades culturais |
| UE | União Europeia |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|-----|
| Figura 1.1 | Fases da investigação | 24 |
| Figura 2.1 | O papel do gestor na unidade cultural | 39 |
| Figura 2.2 | Reflexão sobre a estratégia competitiva | 42 |
| Figura 2.3 | Integração das Unidades culturais na sociedade do conhecimento | 49 |
| Figura 2.4 | Formação de Centros inteligentes | 56 |
| Figura 2.5 | Requisitos do capital humano na criação das cidades inteligentes | 58 |
| Figura 2.6 | Estratégia da gestão no processo de dinamização das cidades Inteligentes | 61 |
| Figura 2.7 | A esfera pública no ambiente das cidades inteligentes | 63 |
| Figura 2.8 | Exemplo de funcionamento das comunidades e organizações nas cidades inteligentes | 66 |
| Figura 3.1 | Fluxo de interactividade do profissional das unidades culturais na era do conhecimento | 106 |
| Figura 4.1 | Metodologia adoptada para SI | 111 |
| Figura 4.2 | Conceitos sistematicamente relacionados para a recolha de dados em IC | 122 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------|---|-----|
| Quadro 3.1 | Percepções no desenvolvimento das sociedades | 99 |
| Quadro 4.1 | Análise de conteúdo do estudo | 124 |
| Quadro 4.2 | Composição dos tópicos relevantes nos estudos de caso | 126 |

*Há horas em que as coisas nos contemplam e
estão por um fio a comunicar connosco*
Raul Brandão

*Outros terão riqueza maior, espécies mais famosas, ornamentos de linhagem superior: o
Museu de Alberto Sampaio tem um equilíbrio perfeito entre o que guarda e o
envolvimento espacial e arquitectónico [...] o que vale é acenar-lhe o guia com outras
formosuras lá dentro das salas, e realmente não faltam, tantas que seria necessário um
livro para descrevê-las*

Jose Saramago

1. Introdução

O tema deste estudo consiste na análise das unidades culturais (UC) de regiões do conhecimento, a fim de desenvolver um modelo que identifique conceitos que implicam a optimização dos recursos existentes em instituições dessa natureza. O universo de estudo das UC proposto para este tema foram as bibliotecas e os museus. Entende-se que, ao propor meios de otimizar os recursos existentes nas organizações, qualquer que seja ela, é possível melhorar o desempenho do seu funcionamento. Assim, as regiões de conhecimento foram a escolha para a recolha de dados, por pressupor-se que tais localidades possuam um diferencial na gestão das suas organizações – afinal, encontram-se pautadas pelo carácter da inovação, da comunicação e dos valores tecnológicos.

As regiões do conhecimento estão denominadas como “cidades pólos de conhecimento”, no *General Report on the Activities of the European Union*¹, mas também como “cidades inteligentes”, numa listagem disponibilizada pelo *Intelligent Community Forum*². As bibliotecas e os museus foram denominados enquanto UC tanto pelo facto de oferecerem os seus produtos e serviços para a comunidade, como pelas suas posições ocupadas nas esferas política, económica e social da sociedade.

No desenvolvimento das sociedades, as organizações constituíram-se como um importante meio de cooperação para o direccionar de acções produtivas. As organizações adoptaram meios de desempenho e de funcionamento que, ainda que passivos de mudanças, foram sendo aperfeiçoados e se transformaram em modelos organizacionais a serem seguidos, o que configurou o progresso de comunidades perante o impacto social e económico promovido. Assim, as organizações acabam por desenvolver um importante papel na ordem social, política, cultural e de conhecimento das suas comunidades, e, por isso, são importantes aliadas no desenvolvimento das regiões.

Alguns modelos adoptados na gestão das organizações se transformam de uma maneira tão rápida e intensa que chegam a ser considerados modelos revolucionários. Entretanto, na teoria das organizações, é possível verificar a adopção de meios diferenciados de emprego dos

¹ Publicado anualmente pela Comissão Europeia, por força dos artigos 212.º do Tratado CE (Comunidade Europeia) e do 125.º do Tratado CEEA (Comunidade Económica Europeia). O relatório é apresentado anualmente ao Parlamento Europeu, a fim de proporcionar uma panorâmica geral das actividades comunitárias durante o ano que precede a sua apresentação.

² <http://www.intelligentcommunity.org>

recursos existentes nas organizações e, nestes casos, as novas tecnologias e a utilização estratégica da informação parecem ser o diferencial evolutivo e do sucesso organizacional.

A sociedade, que antes era denominada como industrial, agora passa para a era pós-industrial e é reconhecida como a “sociedade do conhecimento”. Os temas da literatura consideram a globalização, através da qual ocorre a maior integração entre os países diante da unificação dos meios de comunicação. O crescimento da disseminação da informação, coordenado com a capacidade dos processos de aprendizagem – associados ao uso das tecnologias nas organizações –, pressupõe o eixo de desenvolvimento dos países.

1.1 Visão da importância dos estudos em Unidades Culturais

Ao longo da evolução da teoria das organizações, novas práticas de gestão transformaram as organizações. Actualmente, a preocupação das organizações parece estar cada vez mais voltada para o facto de determinar estratégias eficazes de funcionamento, bem como para encontrar melhores formas de gerir os recursos existentes. A tecnologia da informação tem vindo a desempenhar um importante papel nas novas práticas de gestão.

A melhoria das práticas da gestão de unidades culturais cresce todos os dias e interage no eixo internacional, pois, cada vez mais, estas unidades comunicam entre si e atribuem níveis de desempenho. Tal dado pode ser constatado em políticas públicas dos estados e, também, no investimento financeiro realizado em projectos para a iniciativa cultural. Um notável benefício observado para as unidades culturais são as parcerias. Estas últimas facilitam o acesso à informação e, com a promoção da utilização das tecnologias, envolvem as UC no processo de globalização requerido para organizações de uma sociedade baseada no conhecimento.

Neste actual cenário de desempenho das organizações, é necessário requerer-se também uma nova geração de profissionais: profissionais com experiência de liderança para actuação com os funcionários e com visão estratégica para uma eficaz tomada de decisão. Outro tópico que se destaca para as novas propostas de gestão é o enfoque na qualidade. Durante muito tempo, a qualidade esteve presente nas organizações como a expressão da avaliação dos processos produtivos.

Como um reflexo das práticas administrativas organizacionais, as UC desenvolveram também os seus quadros de trabalho de acordo com os tópicos propostos pela teoria. Bibliotecas e museus deram ênfase à liderança, à aprendizagem e à qualidade; como exemplo, cite-se o tamanho das colecções e das estruturas físicas, que chegava ao nível de qualidade

exigido para uma UC. Hoje, com a utilização do capital humano, a competitividade e a estratégia, bibliotecas e museus visualizam o seu trabalho com parcerias, através da participação activa das comunidades.

As UC passam a servir não apenas uma população de elites no seu contexto histórico, mas também todos os indivíduos da sociedade, com a preocupação de oferecer, cada vez mais, melhores produtos e serviços. A preocupação com os estudos de qualidade está agora voltada para o entendimento do utente, para os métodos de trabalho e para a preservação e difusão da informação. Assim, as UC apropriam-se das teorias organizacionais para facilitar um quadro de melhores práticas de gestão.

A tecnologia e as suas novas formas de interagir com o indivíduo têm oferecido fortes temas de discussão para as comunidades em gestão de unidades culturais. A entrega da informação ultrapassa fronteiras físicas e renova processos de trabalho. Há regiões que se adequam para utilizar a inovação nos seus processos de melhoria contínua e que são reconhecidas como comunidades de conhecimento e centros de referência internacional. As cidades inteligentes são pólos reconhecidos que valorizam uma economia baseada em conhecimento e a sua produção sublinha o capital humano.

Ao se estudar as unidades culturais das cidades inteligentes, projectou-se desenvolver um referencial que constituísse um instrumento relevante para os gestores destas instituições. Tal estudo pretende contribuir para dinamizar a área de gestão das UC por meio da amostragem da análise estrutural de centros de conhecimento já existentes. Para isso, identifica, pelo processo histórico, as características das teorias da gestão e as suas adequações para a aplicação nas organizações, a fim de desenvolver uma parceria para o desenvolvimento das comunidades numa sociedade pós-industrial e que está fundada no conhecimento e no capital humano.

1.2 Objectivos do estudo

A investigação realizada teve por objectivo principal definir conceitos para as áreas estratégicas e prioridades de desempenho das unidades culturais das cidades inteligentes da comunidade europeia. A partir desse contexto, pretendeu-se verificar os conceitos de gestão através da teoria das organizações e confrontá-los com as práticas do funcionamento de bibliotecas e museus em regiões de gestão urbana do conhecimento e do capital humano.

Para obter-se a evidência empírica dos factos, foi necessário integrar uma análise que fosse capaz de identificar a estrutura física das localidades com as práticas de trabalho utilizadas

no ambiente interno das UC, de maneira a identificar as actividades realizadas nas UC de importância na gestão, para serem averiguadas no estudo das organizações.

O intuito inicial da investigação foi o de criar meios que proporcionassem subsídios passíveis de otimizar os recursos existentes no ambiente interno das UC.

Além disto, no decorrer do estudo, levantaram-se questões de problematização como, por exemplo:

- Qual a estratégia de gestão adoptada para as bibliotecas e museus das cidades do conhecimento?
- Em que medida as cidades inteligentes modificam a estrutura de funcionamento das bibliotecas e museus (unidades culturais)?
- Seria mais optimizada a gestão das bibliotecas e museus em centros do conhecimento?
- Que estratégias de estrutura de Recursos Humanos são adoptadas para as bibliotecas e museus das cidades do conhecimento?

1.3 Contextualização do estudo

As unidades culturais (UC) são instituições que cuidam da produção, distribuição, mediação e recepção específicas dos bens culturais. As UC configuram-se como objecto de estudo da área das Ciências da Informação e discriminam-se nas ramificações das bibliotecas, arquivos e museus. Os conceitos adoptados para os temas de investigação nesta área muitas vezes provêm da melhoria requerida para o funcionamento organizacional. Os temas de estudo sofreram uma grande mudança a partir da última metade do século XX, sobretudo depois da introdução de novos suportes de informação e da intensa utilização da informática nos ambientes internos das bibliotecas, arquivos e museus.

Le Coadic (2006) ressalta a relevância de estudos na área das Ciências da Informação perante as propriedades de bibliotecas, arquivos e museus serem de actuação directa com a informação (natureza, génese e efeito) – ou seja: a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação, assim como a concepção dos produtos e sistemas que permitam a sua construção, comunicação, armazenamento e uso.

Saber interpretar e analisar os objectivos propostos pela organização é a capacidade de transformá-los em recursos eficazes e eficientes [...] resultados

positivos, criam processos inovadores que alcançam a melhoria do capital humano e físico [...] a área de Ciência da Informação vê-se diante de um mercado com novas exigências (Reis & Caldas, 2003).

O papel dos gestores de UC está em constante mudança, e, na actuação que exerce na área pública e política, pode influenciar o desenvolvimento das organizações às quais se encontram directamente vinculados. Os profissionais que estão ligados ao funcionamento das UC públicas podem contribuir para o desenvolvimento da inovação nas suas comunidades (tendo em conta que as UC se encontram directamente ligadas à gestão municipal).

No eixo internacional, existem regiões destacadas com pólos de conhecimento. São regiões com potencialidades nas áreas de tecnologia e de pesquisa científica e a sua maior força encontra-se no capital humano produzido; tais regiões são ainda denominadas como “cidades inteligentes”. Estes locais procuram reunir uma inteligência colectiva e, por meio do apoio da política local, fazem com que a economia esteja centrada no capital humano existente. Para Komninos (2002), as cidades inteligentes são territórios com alta capacidade para a inovação e aprendizagem, construídos pela criatividade presente na população, e as suas instituições são exemplos de criação de conhecimento, de infra-estruturas de comunicação digital e de gestão.

Este estudo foi idealizado para regiões especificadas no *General Report on the Activities of the European Union* como regiões do conhecimento e reconhecidas pelo *Intelligent Community Fórum* (ICF) enquanto regiões líderes na categoria de cidades inteligentes. As regiões estudadas são cidades reconhecidas pelo carácter inovador, devido ao facto de possuírem uma rede social estruturada face ao ambiente tecnológico. O interesse nestas cidades está na forma de analisar a estrutura organizacional, baseada em processos fundamentais de inovação e de conhecimento.

As cidades inteligentes escolhidas para os estudos de caso foram: Dundee, da Escócia, a antiga "capital" da juta; Sunderland, um porto de construção naval em Inglaterra, perto de Newcastle; Issy-les-Moulineaux, da antiga cintura industrial de Paris; e Guimarães, a cidade que foi o berço Portugal no século XI, património da Humanidade segundo a UNESCO e que será capital europeia da Cultura em 2012. Os objectos de estudo foram as bibliotecas e os museus públicos (denominados, para a finalidade deste estudo, como UC).

1.4 Estrutura do Estudo Realizado

A figura abaixo descreve as fases da investigação. A investigação procurou, por meio de uma abordagem qualitativa, interpretar os dados recolhidos no método de estudo de caso. O

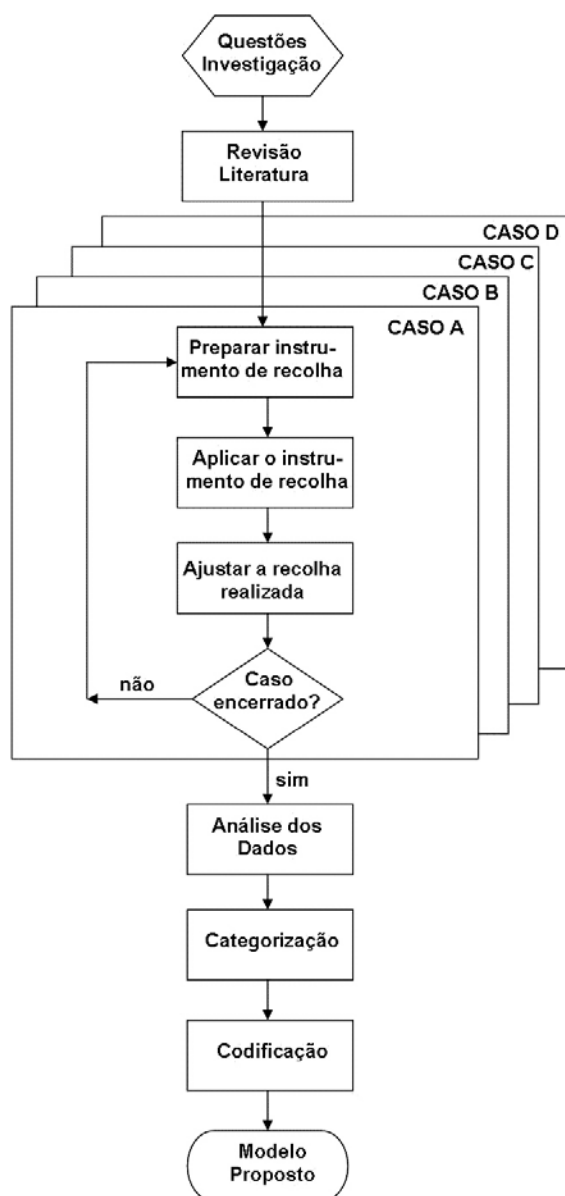


Figura 1.1 Fases da investigação

estudo de caso utilizou, como material de recolha de dados, a entrevista, a observação participativa, o registo de imagens e a recolha de documentos diversos (regulamento, nota oficial, convite, organograma) que pudessem contribuir para a análise posterior dos dados. Com o levantamento da revisão literária da teoria das organizações, foi desenvolvido um modelo inicial de gestão. Tal modelo foi crucial para se realizar preparar o instrumento de recolha de dados. Após se aplicar o instrumento de recolha de dados foi verificado ajustes que deveriam ocorrer diante dos estudos de caso serem em regiões diferentes e consequentemente suas UC's participarem de modos distintos no carácter sócio-económico da comunidade.

Portanto, o instrumento de recolha de dados foi exaustivamente verificado a fim de se perceber dados

caso. Assim, foi ponderada a proposta de analisar quatro estudos de caso de regiões europeias diferenciadas.

Para a sistematização da análise dos dados, inicialmente foi utilizada a análise de conteúdo, a qual possibilitou a categorização de áreas para a análise. A estratégia interpretativa utilizada foi a metodologia *Grounded Theory*. Sublinha-se que somente com a utilização da *Grounded Theory* é que foi possível a devida reestruturação da recolha de dados de cada caso, tendo em vista o aperfeiçoamento dos sub-ítems do modelo inicial proposto. Afinal, esta metodologia possibilita adequar o desenvolvimento de um processo de melhoria constante aos materiais de recolha de dados e torná-los pertinentes, num carácter dedutivo e lógico, à investigação.

A preocupação com a metodologia de investigação ateu-se a aspectos de preservação do desenvolvimento de estratégias mais coerentes na recolha de dados e, simultaneamente, nos procedimentos de análise dos mesmos. O nosso intuito foi o de explorar cada nova situação após a sistematização de dados. Os dados eram trabalhados ao final de cada recolha, para, então, gerar uma nova adequação do material de recolha de dados. A possibilidade da busca incessante e das mudanças em cada caso enriqueceu a investigação.

As regiões de conhecimento, ou cidades inteligentes, destacam-se como exemplos de conhecimento, de tecnologias de informação, de inovação e de visão de mercado. Estes dados são vistos na literatura de UC como centrais para a optimização de recursos e como uma chave de sucesso organizacional. Portanto, este estudo procurou realizar a intersecção entre as cidades inteligentes e as UC na busca de modelos de desempenho de gestão eficazes.

1.5 Motivação

O interesse em estudar o desempenho e a optimização de recursos das UC nasceu, num primeiro momento, com a participação em grupos de pesquisa na área das Ciências da Informação. Entretanto, foram-se formando questionamentos perante a experiência profissional ocorrida anteriormente nas empresas do sector privado na área de gestão da qualidade e de recursos humanos. Ao dar continuidade aos estudos da teoria das organizações e da gestão, foram realizadas pesquisas nas quais eram analisadas empresas e bibliotecas, assim como as problemáticas relativas à gestão indevidamente realizada. Visualizaram-se resultados como a importância da tomada de decisão e o papel realizado pelo gestor na organização.

Especificamente, a análise da teoria, juntamente com a aplicabilidade no campo das Ciências da Informação, identificava o benefício que poderia gerar no ambiente interno das bibliotecas. Compreende-se, assim, cada vez mais, a necessidade de estudos que optimizem os recursos das UC e que empreguem tópicos da teoria para o dia-a-dia da gestão, pois tal aplicabilidade pode resultar numa fonte inesgotável de melhoria nos processos e na oferta de produtos e serviços nestas organizações pertencentes ao terceiro sector da sociedade.

As UC são reconhecidos centros de informação e de conhecimento, e a sociedade da era pós-industrial tem como principal fonte de recursos a informação, a tecnologia, a comunicação e a geração de conhecimento. As bibliotecas e os museus devem fazer a transmissão da informação de uma maneira ágil e eficiente para os seus utentes, actuando enquanto centros de desenvolvimento social e político das comunidades. Portanto, as UC merecem uma maior relevância nos estudos da sociedade actual, tendo em vista proporcionarem uma significativa melhoria da qualidade de vida das comunidades que contribuem para o desenvolvimento regional.

Alguns exemplos podem ser verificados, como, por exemplo, no caso da política cultural da União Europeia (UE), que investe vários milhões por ano em projectos e programas que tenham como principais objectivos a promoção e o encorajamento dos indivíduos para desenvolverem trabalhos na esfera cultural. As regiões são denominadas como inteligentes e possuem estruturas políticas públicas inovadoras, nas quais a economia passa a ser entendida como a “economia do conhecimento” face à formação e valorização do capital humano.

Acredita-se que as regiões ditas do conhecimento possuam UC diferenciadas na sua forma de gerir o seu capital humano, bem como os seus recursos internos, pois o acesso a recursos tecnológicos e de inovação são um objectivo prioritário da organização. O estudo em regiões reconhecidas como centros de conhecimento e inteligência justifica-se na medida em que a gestão nestes locais se faz face a uma rede social estruturada com o ambiente tecnológico; logo, seriam ambientes de trabalho ricos e tornar-se-ia possível a recolha de dados para o carácter da pesquisa.

Ao iniciar os estudos de recolha de dados na cidade de Guimarães, em Portugal, ficou evidente uma preocupação da região com a melhoria da qualidade do sector terciário; como resultado disto, houve a verificação da ampliação de redes eficientes que tratariam de promover a comunicação por meio de redes sociais numa reabilitação urbana e social. A biblioteca e o museu local, bem como o centro histórico da cidade, disponibilizavam para a população o

acesso às redes sem qualquer custo. Foi percebida a importância da esfera pública em preparar os seus indivíduos para uma sociedade baseada em informação e conhecimento, e teve-se o sector terciário enquanto uma fonte de actividade económica local.

A superação dos resultados obtidos na recolha de dados ocorreu com a interacção das UC, percebida na facilidade de diálogo com os seus gestores para a aplicabilidade do material numa participação constante em prol de possíveis melhorias que poderiam advir com a investigação realizada. Talvez a probabilidade verificada para este favorecimento ocorreu face a duas particularidades percebidas: a preparação da região de Guimarães para acolher a posição alcançada na esfera internacional como Capital Cultural Europeia e o facto de possuir uma colocação no Fórum das Cidades Inteligentes da Europa. E, diante deste universo que perpassava a investigação, visualizou-se o grande contributo do tema de gestão em UC e das unidades que poderiam ser analisadas no espaço europeu.

Num segundo momento, após a verificação do conhecimento que poderia ser gerado por meio das políticas científicas e tecnológicas inovadoras e da melhoria das comunidades com o foco de implementação de novas abordagens de gestão para a esfera pública, considerou-se o desenvolvimento cada vez mais destacado e implementado dos processos de redes sociais das cidades inteligentes que favoreciam uma economia com base no conhecimento. Percebeu-se a produção tecnológica como um incentivo à produção científica.

Ao aprofundar a análise de uma literatura sobre regiões reconhecidas internacionalmente como centros de conhecimento, ocorreu a descoberta de documentos de entidades da Comunidade Europeia (CE, CEEA, Intelligent Forum) acerca das cidades inteligentes. A estrutura de uma região de conhecimento beneficia o indivíduo da sua comunidade numa rede social e consolida a produção tecnológica e a inovação constante, conseguida por meio da valorização do capital humano. Estes tópicos destacados são parte integrante de pesquisadores³ que retratam a era pós-industrial, ou a sociedade do conhecimento e da informação; entretanto, neste contexto das cidades inteligentes, tais factores da literatura são observados na prática das instituições como uma realidade produtiva.

A União Europeia, preocupada com uma constante prosperidade do conjunto dos países que a compõe, possui directivas para cuidar da manutenção e da promoção de algumas esferas sociais e, portanto, tem determinadas responsabilidades no que diz respeito à sua estabilidade

³ Manuel Castells, Peter Drucker, Michael Porter, Peter Senge, entre outros.

económica e social. E tal tem sequência nas decisões tomadas pelos chefes de governo e pelas suas delegações num controlo rigoroso do processo de incentivar os países à manutenção e elevação dos seus índices de conceitos de melhoria no carácter político, económico e social. Na estratégia do desenvolvimento sustentável, criou um conceito de assegurar um elevado nível de coesão social e de prosperidade económica.

A motivação para realizarmos estudos em UC é o resultado de um estímulo de dar a devida contribuição para as instituições que influenciam o desenvolvimento das comunidades, bem como sublinhar a importância de tais organizações. As UC actuam directamente com a informação e aliam-se à tecnologia para promover a comunicação. A tecnologia deve ser a mola transformadora destas organizações, tendo em vista a melhoria da qualidade para os seus processos de trabalho. Acredita-se que a inclusão das tecnologias e das formas inovadoras de gestão nas UC requer novas considerações nos seus processos operacionais.

A motivação do tema dá-se, ainda, pelo elo existente entre a investigadora e o ensino na universidade pública. Espera-se levar contributos e benefícios aos programas educacionais de graduação e de pós-graduação, por meio de aulas, orientações, parcerias em projectos de pesquisa, bem como aos grupos de pesquisa existentes.

1.6 Disposição da tese

Tendo presentes os objectivos enunciados, o estudo levado a cabo exigiu uma revisão da literatura sobre a evolução da teoria administrativa. A revisão da literatura incidiu ainda sobre as práticas da gestão das organizações e as suas perspectivas evolutivas, bem como sobre um resumo dos modelos administrativos adoptados nas abordagens administrativas clássica, moderna e contemporânea.

Assim, o presente trabalho foi organizado em cinco capítulos.

O segundo capítulo é fruto da revisão da literatura na área das Ciências da Informação (CI); são evidenciadas unidades da área das CI, com o foco principal dos seus papéis enquanto agentes de propostas para UC, procurando destacar as unidades que estão a emergir em diversas partes do globo. Inicialmente, é abordado o conceito de UC associado às cidades inteligentes, numa tentativa de verificar a maturidade da gestão de bibliotecas e de museus quanto às inovações propostas na teoria das organizações.

No capítulo três, são descritos conceitos acerca das organizações e a influência que as teorias exerceram sobre estas no sentido de adoptarem estratégias para a gestão dos indivíduos. O capítulo divide as teorias nos seus variados períodos, perpassando a clássica, a moderna e a contemporânea. Também é distinguido o papel da sociedade na evolução da teoria. Cada precursor da teoria sofre a interferência do momento no qual vivencia o desenvolvimento das suas investigações; portanto, a sociedade tem um papel crucial na teoria das organizações.

O quarto capítulo desenvolve-se com a explanação acerca da metodologia utilizada na investigação e com a justificação para o carácter de emprego do método adequado neste estudo. Os estudos de caso sustentam a teoria encontrada na metodologia *Grounded Theory* e o capítulo é dedicado à descrição do estudo. Também neste capítulo são apresentadas as unidades de análise para cada estudo de caso que são objectos de exploração e estudo no capítulo seguinte.

No sentido de se iniciarem os estudos de caso com algumas ideias sobre regiões de conhecimento, verificam-se cinco conceitos diferentes para serem aplicados na recolha de dados das bibliotecas e museus. Assim, o capítulo quatro é constituído pelos itens de critérios determinados para a análise de conteúdo que foram empregues na discussão dos resultados, bem como da apresentação dos casos que serão analisados.

A análise e a discussão dos resultados dos estudos de caso têm lugar no capítulo cinco. É feita a caracterização de cada uma das organizações estudadas, respeitantes a cada uma das organizações, contemplando quatro momentos distintos: a observação participativa; a entrevista; a visita técnica; e a recolha de material externo à organização.

No sexto capítulo são apresentados, confrontados e utilizados dados para propor um modelo explicativo sobre o desempenho das unidades culturais das cidades inteligentes da União Europeia. No final deste capítulo, são fornecidas diversas recomendações para a adopção das novas formas de gestão organizacional.

2. As Unidades Culturais

A sociedade pós-industrial trouxe a necessidade de se atentar ao campo social e político das comunidades, para além da área da economia, que era a principal preocupação da sociedade. Assim, actualmente, para além das áreas económica, social e política, a sociedade tem um visível interesse por investigações relacionadas com o tema do conhecimento, pois este vem a ser tratado como a principal fonte de capital para as organizações. As organizações que trabalham para a promoção e aquisição de conhecimento começam a emergir e a fazerem-se presentes nas necessidades de busca por informação pelos indivíduos da sociedade contemporânea. As unidades culturais alcançam uma grande repercussão nas suas localidades e fazem do conhecimento o diferencial para o crescimento da esfera cultural nas suas comunidades.

Os estudos e as investigações sobre unidades culturais enquadram-se no eixo social e político das comunidades, e os seus resultados acabam por contribuir para o desenvolvimento económico das regiões. De acordo com Hasitschka *et al.* (2005), os estudos das instituições culturais situam-se na intersecção dos campos de pesquisa económico, social e político.

A preocupação com a melhoria das práticas da gestão de unidades culturais cresce de dia para dia. Tal preocupação traduz-se na formação e na regulamentação de bons serviços que transformem o processo de produção, distribuição e recepção/consumo das organizações culturais internacionais. Ela pode ser constatada em políticas públicas dos estados e também no investimento financeiro realizado em projectos de dimensão cultural⁴.

Como exemplo, cite-se a política cultural da União Europeia que leva ao investimento de milhões de euros por ano em projectos e programas que tenham como principal objectivo a promoção e o encorajamento dos indivíduos na esfera cultural. A dimensão cultural da União Europeia tem como fim contribuir para a valorização de um espaço cultural comum aos europeus, por meio do desenvolvimento da cooperação cultural entre criadores, agentes culturais e instituições culturais dos países participantes no programa, de modo a favorecer a emergência de uma cidadania europeia (Pinto, 2006).

A importância crescente do projecto de construção europeia na sua dimensão cultural manifesta-se no nível do planeamento e das capacidades de gestão, assim como no

⁴ Programas pertencentes à política pública da União Europeia e que são o reflexo das políticas adoptadas em outros países. A disponibilização destes exemplos encontra-se em: http://ec.europa.eu/culture/index_en.htm. Consultado em 25 de Maio de 2008.

estabelecimento e desenvolvimento de projectos em parcerias ou, até mesmo, integrados em rede. Com o foco na projecção internacional, são lançados pela UE programas destinados a apoiar as instituições culturais⁵ e que parecem procurar aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo mercado cultural e pelas tecnologias digitais, numa completa simetria dos eixos económicos, sociais e políticos.

O desenvolvimento de projectos culturais surge em consonância com as políticas culturais, como se citou no exemplo europeu. Os apoios realizados pelos diferentes órgãos de gestão pública criam uma aproximação em rede entre os gestores culturais dos mais variados países.

2.1 Evolução das Unidades Culturais

As unidades culturais sofreram uma grande evolução na passagem da era industrial para a pós-industrial. A passagem não foi brusca e envolveu uma sequência de mudanças e adaptações destas instituições. A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, fortaleceu o sistema capitalista e solidificou-se inicialmente na Europa para se estender depois aos outros países. A época foi marcada por uma conduta capitalista na sociedade e tornou a esfera económica o principal foco de atenção dos indivíduos e dos estudiosos.

Mesmo naquilo que se refere ao surgimento de museus na segunda metade do século XVIII, a necessidade das unidades culturais parecia estar associada ao consumismo da sociedade, pois a sua função era educativa e centrada nos objectivos de uma sociedade burguesa. Tal imagem não mudou substancialmente durante muito tempo. Por exemplo, DiMaggio (1996) lembra que, na primeira parte do século XIX, as unidades culturais parecem ter passado por um retrocesso nas suas origens democráticas: tornaram-se locais frequentados somente pela elite da sociedade (membros de conselhos políticos, da alta sociedade e académicos).

A falta de visibilidade para a importância das unidades culturais a todas as pessoas da comunidade, e não apenas a uma elite da sociedade, chegou a ocupar o pensamento de alguns indivíduos no enquadramento histórico da existência das unidades culturais. A falta de visibilidade das unidades culturais pelos indivíduos da sociedade estabilizou o processo de

⁵ Art. 3º e 151º do Tratado da Comunidade Europeia.

crescimento da esfera cultural das comunidades, que não observavam a importância destas instituições para a vida dos indivíduos.

Afinal, a era industrial fez com que a sociedade focalizasse o *homo economicus* como principal factor regulador da economia, incapacitando e tornando difícil a visão de um homem social voltado para a esfera cultural (Hasitschka *et al.*, 2005). O desmerecimento das unidades culturais no enquadramento histórico da sociedade chegou a ser tão marcante que pode ser visto como uma característica ainda presente nas comunidades dos nossos dias.

Somente nos últimos 30 anos é que foi revertida a visão das unidades culturais como locais para a elite da sociedade. Assim, as últimas décadas foram também marcadas por um crescimento significativo do número de pesquisas sobre a importância dos meios de conduzir à informação. Desde as grandes empresas industriais até aos serviços oferecidos por profissionais especializados, existe uma reflexão sobre a aplicabilidade de optimização dos processos de disponibilização da informação para as unidades culturais.

Variados factores têm contribuído para solidificar a função das unidades culturais na sociedade actual, tendo em conta que tais instituições desempenham um importante papel na vida das suas comunidades. O crescimento da demanda por informação trouxe um notável e grande benefício para o desenvolvimento das unidades culturais junto das suas comunidades. Para a melhoria da recuperação e para a preservação das informações, foi necessário que as unidades culturais realizassem parcerias e disponibilizassem cada vez mais a tecnologia para a disseminação da informação.

A evolução das potencialidades da tecnologia provocou grandes mudanças no campo informacional, como, por exemplo, uma maior capacidade de armazenamento, interactividade e integração de múltiplos meios como novas formas de trabalho e de oportunidade para os indivíduos. Para Hasitschka *et al.* (2005), as unidades culturais auxiliam no processo de globalização, ao inserirem-se em sistemas sociais que determinam a formação de uma identidade colectiva na sua integração na esfera pública da sociedade.

Os estudos das unidades culturais integram dados económicos que explicam a evolução da era industrial para uma sociedade que se baseia em informação. Não são apenas instituições regulamentadas pelo Estado, como no passado, mas formadas por actores sociais. Não são entidades identificadas apenas por rótulos (museus e bibliotecas), mas como possuidoras de normas legais, com profissionais qualificados para exercerem as suas funções.

Por meio da experiência adquirida no crescimento e no desenvolvimento do seu enquadramento histórico, as unidades culturais parecem ter desenvolvido um papel estratégico no sector público, demonstrado por meio da melhoria contínua dos seus processos de produção e de alcance na qualidade de prestação de serviços. O conhecimento proposto para a nova sociedade, bem como a utilização das tecnologias de informação, levaram a uma evolução das práticas de actuação das unidades culturais.

Tradicionalmente, entre os paradigmas tradicionais de desempenho das UC, a função primária de algumas unidades culturais tem sido reunir, preservar e estudar os seus objectos disponíveis para a utilização da comunidade. Em muitos casos, não é observado um agregar de valor nas funções da UC, a fim de oferecer uma modificação das funções com enfoque nos utentes da comunidade. Gilmore & Rentschler (2002) alertam que a gestão de UC deve focar as suas acções nas necessidades das comunidades em que estão inseridas, bem como nas dos seus utentes – então, estariam a agregar valor aos serviços prestados.

Segundo Marty (2007), a gestão ocorrida nas unidades culturais encontra apoio e reflexo nos utentes. Durante a última década, as necessidades e expectativas dos utentes das unidades culturais tornaram-se cada vez mais sofisticadas. Os profissionais destas unidades estão preocupados com a garantia de que a informação certa e os recursos dos quais dispõem estejam disponíveis para os utentes dentro e fora das bibliotecas e dos museus.

As mudanças transitórias ocorridas na história da gestão organizacional têm configurado um impacto na estrutura dos serviços oferecidos pelas unidades culturais. Tradicionalmente, os estudos na área de gestão de unidades culturais revelam uma preocupação nas interacções entre os serviços e as pessoas, entre a informação e as tecnologias. O ambiente apenas se torna competitivo com os utentes que têm requerido cada vez mais o acesso à informação. A variedade dos meios de entrega desta informação faz com que as unidades culturais estejam em constante análise do seu ambiente de trabalho.

Para Webster (2006), a tecnologia da informação é um dos maiores tópicos de estudo actuais para as unidades culturais do sector público. As propostas de estudos englobam o uso da informação com uma variedade de oferta de sistemas disponibilizados em redes. As unidades culturais dedicam tempo para treinar pessoas e produzir sistemas com serviços inovadores. As unidades de medição de serviços deveriam ser uma importante parte estudada para entender as necessidades dos utentes das unidades culturais; então, as práticas de gestão assumiriam uma maneira importante de pensar a estratégia para o futuro (Webster, 2001, p.248).

Mathew (2005) descreve os estudos efectivados nas UC com o planeamento da gestão organizacional. O planeamento inclui: a) a missão – que as ajudaria a entender o porquê de elas existirem; b) os valores – que cuidariam de conduzir as práticas de funcionamento; c) a visão – para entenderem em que universo de serviços estão inseridas; d) o foco na estratégia – que cuidaria de diferenciar as unidades entre si; e) os factores de sucesso – que traduziriam a identificação do que é importante oferecerem aos utentes.

Para Mathew e Webster, as unidades culturais têm um importante papel na esfera pública, com responsabilidades de implementação e avaliação da gestão estratégica, pois, desta forma, estariam preparadas para possíveis ameaças. A existência de medidas de satisfação dos utentes é um dado mencionado pelos autores como facilitador da implementação da gestão. O resultado seria de organizações que oferecem melhores serviços e que estariam aptas a competirem no mercado da informação.

A melhoria dos seus serviços de informação das UC acaba por atrair os utentes e os visitantes. Portanto, o papel actual destas instituições tem sido o de: acção colaboradora, aprendizagem e actuação em grupo, liderança participativa e planeamento coordenado em equipa. A observação do ambiente também se tem destacado como um dado importante na actuação das UC. Num estudo realizado por Hayes & Walter (1996) acerca das práticas de gestão em unidades culturais, foi apontado que o relacionamento com o ambiente interno e externo da organização poderia reflectir-se na estratégia de mudanças futuras pretendidas. A resposta mais adequada à tomada de decisão nas UC ocorre por meio do planeamento, pois, na definição de metas, os gestores e dirigentes identificam quais seriam as mudanças que poderiam gerar benefícios às suas organizações.

O facto é que as UC estão numa busca constante de aperfeiçoamento para as suas práticas organizacionais.

2.2 A Unidades Culturais e o campo das Ciências da Informação

As unidades culturais abrangem diversos tipos de instituições, tais como: cinemas, galerias de arte, bibliotecas, arquivos, museus, entre outras. Porém, as áreas específicas da biblioteca, arquivo e museu, além de serem unidades culturais, são também o objecto de estudo e de formação da Ciência da Informação.

A Ciência da Informação é uma ciência voltada para a compreensão dos fenómenos informacionais e constitui-se pela aproximação de distintos campos do conhecimento. Para

Saracevic (1995), trata-se de um campo dedicado às questões científicas e às práticas profissionais relacionadas com o uso da informação na sua forma de registos criados por seres humanos, no contexto social, institucional ou individual.

Talvez por apontar temas de estudo relacionados com a recuperação da informação, ambientes em rede e mediação em catálogos, a Ciência da Informação está ligada directamente às tecnologias da informação. As “tecnologias da informação foram temas adoptados para identificar a rápida expansão de equipamentos [armazenagem de dados, computadores, redes e dispositivos de comunicação], aplicações e serviços utilizados pelas organizações, para fornecer dados, informações e conhecimento” (Luftman *et al.*, 1993, p. 199).

Para Boynton *et al.* (1993) ocorreram variadas mudanças nas tecnologias da informação durante os últimos anos, inclusivamente na utilização dos equipamentos e serviços, a área da Ciência da Informação vê-se a reorganizar constantemente as suas linhas de pesquisa. É uma área interdisciplinar e contém, no seu corpo de estudo, questões relacionadas com instituições como as bibliotecas, os arquivos e os museus.

Por outro lado, a área da Ciência da informação tem sofrido constantes mudanças nas atribuições funcionais, pois, a partir da última metade do século XX, sobretudo depois da introdução de novos suportes da informação, ocorreu uma intensa utilização das tecnologias da informação nesses ambientes.

O campo de estudos da Ciência da Informação encontra ambientes favoráveis em processos dinâmicos de produção da informação e, portanto, relaciona temas como a classificação, a recuperação, a manipulação, a preservação e a disseminação com outras unidades que necessitem de informação como a matéria-prima de produção. O universo de estudo deste campo acaba por englobar resultados da investigação na ordem de organizações de conhecimento, recursos humanos e sistemas de informação.

Tarapanoff (1999) oferece um referencial conceptual e uma abordagem interactiva para a Ciência da Informação, e considera que os tipos mais conhecidos de unidades de informação são as bibliotecas e os centros de documentação, estando inseridos neles os serviços de referência, de documentação e de informação. Um importante tópico dos estudos em CI é o facto de se articular a relação entre as fontes de informação e as pessoas.

Entretanto, Le Coadic (2004) caracteriza quatro disciplinas como actuates na Ciência da Informação (CI): biblioteconomia, museoeconomia, documentação e jornalismo. Ao descrever

cada disciplina, o pesquisador deixa claro um grande interesse da área pelos suportes da informação, e não apenas à própria informação.

Tanto o livro na biblioteca como o objecto do museu foram, durante muito tempo, recolhidos, armazenados e preservados por um conservador, com o fim único da preservação patrimonial. Talvez por esse motivo, é possível visualizar em algumas cidades da Europa localidades denominadas “biblioteca-museu”, com reconhecidos espaços de encontro entre a investigação científica e a divulgação da memória, por meio de uma oferta à comunidade de diversas obras e documentos que permitem um olhar sobre a história num papel de comunicação entre o passado e o presente (Le Coadic, 2004).

2.3 A prática da gestão nas Unidades Culturais

Na visão de Carnall (2003, p.16), as unidades organizacionais que mais sofreram mudanças foram as unidades pertencentes ao sector público. Foram introduzidos neste sector novos mecanismos de mercado; a tecnologia revolucionou os seus serviços e as instituições foram descentralizadas. A essas grandes demandas de mudanças organizacionais é requerida uma capacidade diferenciada ao papel do gestor. Existe uma transformação nos papéis adoptados para a estrutura organizacional das unidades culturais; o foco de gestão é bem mais estratégico.

Diferentes estratégias de aprendizagem começam a ser adoptadas e estudadas pela comunidade dos profissionais das unidades culturais. Como o foco tem sido a mudança que as tecnologias trouxeram para o ambiente de trabalho, indivíduos mais capacitados e motivados parecem fazer a diferença para promover a informação. As UC possuem um interesse diferenciado para a sua aprendizagem: O interesse desponta sobretudo na área das melhores práticas de gestão organizacional, com temas como: optimização de recursos locais; capacidade e habilidade dos funcionários; estratégia de mercado; e inovação.

Num estudo realizado no ano de 1998 por Rehman, Majid & Abu, a gestão foi uma preocupação prioritária nas unidades culturais. Alguns itens foram destacados como necessários às actividades dessas unidades, como, por exemplo, o planeamento estratégico, o trabalho em equipa, o desenvolvimento cada vez maior de canais de comunicação entre funcionários e gestores, e o melhoramento do relacionamento com o público por meio do *marketing*.

As novas práticas de gestão das unidades culturais são o reflexo de uma sociedade baseada em informação e em conhecimento e desenvolvem-se com as potencialidades das

tecnologias. Nunca foi tão grande a abertura dada ao indivíduo social na organização. As organizações funcionam com o poder de atrair recursos financeiros por meio da capacidade e do desempenho humano.

Griffin (1987, 1988 e 1991), através dos seus estudos, relata importantes aspectos que devem ser considerados para a gestão das UC. Especifica, portanto, importantes tarefas do gestor, como líder organizacional e pessoa capaz de realizar a análise de pontos fortes e fracos no ambiente de trabalho. Nos aspectos relacionados com o tema da gestão, o investigador sugere a iniciativa por meio de uma constante aprendizagem, baseada no acompanhamento do processo de mudança organizacional; após esta fase, seria facilitado o desenvolver de estratégias de crescimento e de desenvolvimento organizacional.

Entre os aspectos que podem ser desenvolvidos na gestão estão a motivação para os funcionários locais, a importância do canal de comunicação entre utentes e funcionários, a alocação de recursos entre sectores e a preocupação com o treino funcional para a adequação aos novos processos de funcionamento da organização (um funcionário capaz de entender os trâmites de funcionamento da unidade é capaz de dar ideias e promover os aspectos de inovação nos processos). Vale ressaltar que estes aspectos são o resultado da própria aceitação do papel de mudança da gestão.

Durante muito tempo, a qualidade de uma biblioteca era vista apenas em função da dimensão da sua colecção. Aspectos como a capacidade de produzir melhor, a melhoria do funcionamento dos sistemas existentes e o processamento da informação não eram considerados. Para Morgan (1996), na interpretação da organização, o gestor deve ter em atenção os seus funcionários e utentes para realizar a leitura de melhores resultados no processamento de informações, na tomada de decisões ou, ainda, no próprio planeamento organizacional.

Conforme é identificado na figura 2.1, se as UC ainda não possuem, devem buscar por meio dos seus gestores: a) um corpo de conhecimento (técnicas de análise em preservação e métodos de educação e desenvolvimento de pessoas capacitadas); b) procurar a participação em associações profissionais (visto auxiliar a publicação de pesquisas e actividades); c) consolidar a sua figura profissional perante a comunidade (demonstrar prestígio e eficiência do profissional trará uma maior credibilidade para a utilização da UC); d) incrementar a educação especializada prestada aos utentes, ou desenvolver programas de aprendizagem que sejam do interesse da comunidade (poderiam ser programas que gerassem verbas); e) implementar uma

listagem de especialistas que pudessem colaborar com o serviço especializado; f) incrementar uma base de dados informativa interna para a unidade, de modo a facilitar a procura por profissionais (poderia ser de publicações do meio, livros, periódicos e principais directores de outras unidades culturais). (DiMaggio, 1991).



Figura 2.1 – O papel do gestor na Unidade Cultural

A busca pela melhoria contínua da organização é uma preocupação constante para a tomada de decisões no planeamento das organizações. Assim, os projectos e estudos acerca da qualidade organizacional têm obtido um crescimento de tópicos para avaliação. No contexto das unidades culturais, alguns órgãos e associações começaram a ser criados e instituídos a fim de reunir profissionais para debaterem problemas e soluções relacionados com as práticas de trabalho. A preocupação com a qualidade agora está voltada para o entendimento do utente, os métodos de trabalho, a preservação da informação e as novas práticas de gestão.

2.3.1 Indicadores de Qualidade

As unidades culturais apoiam-se na abertura que a sociedade do conhecimento promoveu para o terceiro sector, e procuram novas práticas de gestão para melhorar o seu quadro de funcionamento. Desenvolvem líderes na administração local e cuidam da constante criação de organismos para as suas parcerias de trabalho e actuação. Ampliam os seus acervos no âmbito virtual, com o auxílio das tecnologias e dos sistemas de informação. Os museus partilham as suas experiências, com a proposta de melhorias para uma maior qualidade de

funcionamento e disseminação da informação. Para tal, criam organismos nacionais⁶ e internacionais⁷ de regulamentação de normas, promoção de actividades e divulgação de tecnologias com uma interligação comum promovida pela Unesco.

As bibliotecas utilizam indicadores para analisar os serviços disponibilizados. Possuem também órgãos nacionais e internacionais para contribuição para as sugestões de actuação organizacional e divulgação de melhores resultados obtidos para o acervo e para o oferecimento de serviços aos utentes. O Ifla⁸, por exemplo, possui manuais de política e procedimentos, códigos de ética, guias para actividades específicas da internet, directórios de indexações, entre outros.

Em ambos os casos, tanto nas bibliotecas como nos museus, ocorreu uma mudança nas práticas organizacionais, por meio da inserção das tecnologias na aplicabilidade das suas funções no âmbito da informação: preservação, recuperação e disseminação. As tecnologias devem ser observadas com especial atenção para as práticas organizacionais, pois as unidades culturais, com a interactividade das redes, serão capazes de divulgarem um alto nível de promoção, desenvolvimento e oferecimento de serviços aos utentes e uma melhoria da gestão no que se refere ao quadro de recursos humanos existente.

Nas publicações divulgadas pelo Ifla⁹, as pesquisas realizadas nas bibliotecas passaram a receber a aplicação de índices estatísticos, com o intuito de oferecer um contributo mais fidedigno dos dados resultantes. Estes auxiliam no oferecimento de indicadores básicos (nível de satisfação do utente) e de ferramentas de trabalho (medidas de desempenho funcional) que são utilizadas nos serviços dessas unidades culturais.

As ferramentas de trabalho, por serem específicas às necessidades de cada organização, devem ser analisadas no foco de objectivos organizacionais. São um instrumento que deve ser utilizado no processo de avaliação da unidade cultural e, ainda, como medida para a confecção de indicadores de excelência. Com a participação em fóruns e a divulgação em

⁶ Alguns exemplos nacionais: em Portugal, a Associação Portuguesa de Museologia; em Espanha, a Asociación Española de Museólogos

⁷ ICOM - International Council of Museums, com a sede localizada em França. European Museum Forum, determina a estabilidade de um nível de actuação para os museus por meio da distribuição de prémios anuais. Incentiva a superação da melhoria para as tecnologias e para o oferecimento de produtos e serviços ao mercado.

⁸ Fundada em 1927, é uma organização mundial e não governamental com relações formais de associação com a Unesco. É uma das maiores organizações de bibliotecas e foi criada para proporcionar aos profissionais ligados à área um fórum de debate, com o objectivo de trocar ideias, promover a cooperação e a investigação, assim como o desenvolvimento internacional das actividades de uma biblioteca e do ramo de estudos em biblioteconomia.

⁹ As publicações do Ifla estão disponíveis no seguinte site: <http://www.ifla.org/ipubs.htm>

redes, as unidades culturais passaram também a acrescentar o “*benchmarking*”¹⁰ como uma actividade de trabalho para as suas práticas organizacionais. Ocorre, assim, a preocupação das UC com a melhoria contínua das actividades de trabalho.

A distribuição adequada da informação institucionalizada valoriza o seu uso e resulta no desenvolvimento dos indivíduos para melhores práticas organizacionais (Barreto, 1998, p.122). Existe, então, um enfoque especial nos sistemas disponibilizados (quadro interno de gestão) na recuperação e organização do fluxo informacional. Os fluxos de informação, que surgiram com o crescimento das redes nas organizações, “são correntes de informação que circulam por canais” (Castells, 2006, p. 28).

Os canais existentes no processo de busca e de localização das informações utilizam as novas tecnologias como um elemento facilitador. A informação, ao integrar-se no referencial da organização, promove o conhecimento organizacional, sendo esse assunto, actualmente, um facilitador e também um auxílio para os gestores nas suas práticas de desenvolvimento de trabalho.

Em estudos de gestão da informação para as bibliotecas, Sierpe (2003) afirma que a principal mudança sentida pelo profissional dessas unidades é a necessidade de ter que lidar com as novas tecnologias para promover a informação. A tecnologia tem oferecido o mais forte tema de discussão para as comunidades em gestão de bibliotecas.

O autor afirma também que as preocupações sentidas para busca da qualidade nas bibliotecas se iniciam no campo da catalogação e seguem para áreas como o desenvolvimento de colecções e o sector de referência. Atribui as mudanças ocorridas nas actividades de trabalho como transformações que os profissionais necessitam de realizar no seu quotidiano, pois estariam a criar valores de melhoria profissional e práticas tecnológicas e seriam capazes de alcançar uma qualidade tão requerida para as suas instituições. A tendência para essas novas práticas de actuação projecta as unidades culturais na gestão das cidades e, ao mesmo tempo, estabelecem a participação dos gestores na esfera pública e política das comunidades, e divulgariam, desta forma, os serviços disponibilizados para os utentes com uma aprendizagem constante e crescente.

¹⁰ É um processo realizado periodicamente dentro das instituições e, quando adoptado, deve estabelecer uma preocupação de adequação contínua. Trata de avaliar e comparar os resultados das actividades de um determinado serviço. No processo interno de uma instituição, avalia os funcionários e o método de trabalho ou, ainda, a competitividade, quando analisa outras organizações externas que contenham a mesma finalidade.

2.3.2 Estratégia e competitividade

A evolução tecnológica interferiu não apenas nas máquinas, mas também nas formas de gestão, e tornou tanto o ambiente interno como o externo das organizações mais competitivos. Palavras como “sobrevivência” e “mercado”, utilizadas no carácter de mudança da sociedade, forneceram para todas as organizações (do sector publico ou grandes empresas privadas) mecanismos de competitividade na área de gestão.

A definição de uma estratégia competitiva envolve considerar inicialmente quatro factores básicos que determinam as metas que as organizações desejam alcançar, como se pode visualizar na figura 2.2 inserção na sociedade; pontos fortes e fracos; papel dos gestores; e ameaças e oportunidades. Inicialmente, ao considerar os factores externos para a organização, é realizada uma análise de mercados, e só assim é possível desenvolver uma gestão estratégica e um melhor entendimento sobre a competitividade. Os factores externos estão relacionados com a análise de mercado, com os utentes, com as outras organizações e com a mesma finalidade de produtos.

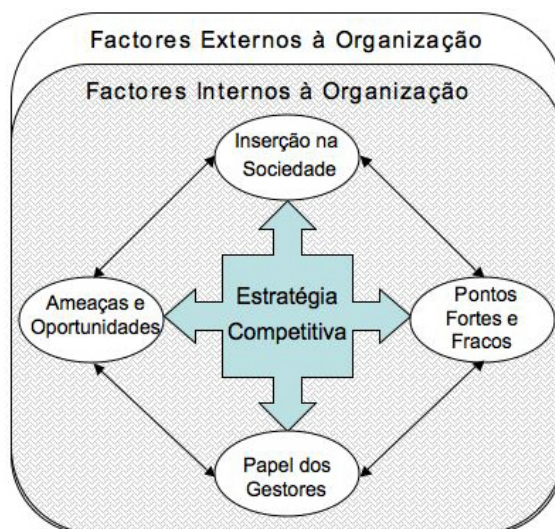


Figura 2.2 Reflexão sobre a estratégia competitiva
(Adaptado de Porter, 1998b, p. 4)

Com a análise de pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças, a organização não apenas conhece melhor os seus recursos, como trata de analisar o ambiente no qual se encontra inserida na sociedade. O papel do gestor exerce uma função diferencial na vida das organizações, pois otimiza recursos e processos. Para as UC, as funções de gestão podem cuidar da realização de uma estratégia competitiva. A estratégia tem uma forte ligação

com o planejar de actividades da Unidade Cultural. O visualizar de perspectivas que a organização pretende alcançar num tempo pré-determinado é o sentido estratégico adoptado nos resultados esperados de produtos e serviços.

A competitividade é um tema muito desenvolvido nos estudos actuais de gestão estratégica, porém com poucas definições. Rachel McCulloch¹¹, ao ser questionada acerca do tema, refere ser um aspecto curioso, presente em livros, artigos e relatórios recentes, que os autores raramente tentem definir o que entendem por competitividade. Em relatórios de comités, a omissão é talvez menos surpreendente: “[...] competitividade significa diferentes coisas para pessoas diferentes” (McCulloch, 1985). Entretanto, a competitividade das empresas, corporações, assim como dos países ou de organizações de forma genérica, tem sido objecto de discussão e ligada ao desenvolvimento económico. Talvez todos os questionamentos acerca do tema para a economia faz com que a competitividade esteja tão facilmente visualizada no sector industrial que cuida da produção pela finalidade financeira e de lucro.

Porter (1998b) desenvolveu um modelo que denominou como “cinco forças” e, assim, pôde definir com mais precisão a estratégia de uma organização. Deste modo, Porter sublinhou a atenção que deve ser dada pela organização a aspectos como a concorrência e a competitividade. Entretanto, a preocupação destes estudos parece estar voltada para a utilização de recursos da organização com base na garantia de estipular uma vantagem competitiva frente ao mercado de actuação.

O modelo das forças organizacionais (Porter, 1998b) desenha um pensamento estratégico eficiente para a organização que participa num mercado competitivo. As forças organizacionais são capazes tanto de atrair utentes como de recrutar funcionários e fornecedores na produção e prestação de serviços. Afecta a empresa na sua capacidade para servir os seus clientes e obtém uma vantagem financeira por meio da constante análise e avaliação de mercado.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade dentro da organização é encontrar uma posição em que esta unidade possa defender-se melhor contra as forças competitivas ou *influenciá-las a seu favor* [...] a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é

¹¹ Especialista em Política Económica Internacional, escreveu vários livros e artigos nos principais periódicos internacionais com o tema de competitividade e mudanças para o ambiente organizacional.

pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força
(Porter, 1998a, p. 4, grifo nosso).

Na proposta de Porter, o objectivo estratégico para as unidades culturais deveria ser o de encontrar uma posição nas suas comunidades, para que as cinco forças consigam uma influência a seu favor. O importante na implementação da estratégia consiste numa análise detalhada das forças (que poderia ser conseguida na iniciativa da figura 2.2). O conhecimento advindo da análise realizada permite uma melhor utilização dos pontos fortes e a correcção dos pontos fracos da unidade.

Diante de grandes mudanças, pelas quais as unidades culturais estão a atravessar, a gestão poderia funcionar como um meio facilitador para uma adequação e uma renovação dos processos de trabalho. A competitividade acaba por auxiliar, além da gestão empresarial, também o seu foco estratégico. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, essencialmente, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levarem a cabo estas metas (Porter, 1998a, p. 16).

As “forças” devem cuidar de analisar: 1) A concorrência: analisa as oportunidades para melhorar a sua posição na comunidade, os produtos disponíveis no mercado e as acções tomadas para conquistar os utentes; 2) Utes: a forma de atingir e trazer para a unidade cultural os utentes necessita de constantes estudos. Alguns exemplos poderiam ser os levantamentos acerca da faixa etária ou, ainda, da influência de comportamento na organização; 3) Fornecedores: poderiam ser visualizados enquanto parcerias realizadas nas unidades culturais. Qualifica a sua estrutura, bem como aperfeiçoa os seus processos de funcionamento interno. 4) Novos entrantes: podem ser contextualizados neste tópico como as novas unidades culturais que surgem, dispostas a diferenciar os seus serviços, em busca de alcançar novos mercados e novos utentes; 5) Produtos substitutos: com os avanços tecnológicos, existe a facilidade de as unidades culturais trocarem e oferecerem serviços diferenciados para a comunidade. Também há a diversidade de produtos para os utentes, como uma gama de periódicos nos vários suportes para as bibliotecas e as diferentes formas de conservação e preservação dos museus.

O foco de gestão estratégica e da competitividade também existe na relação de organizações que não possuam fins lucrativos. Nestes casos, outros índices podem indicar o

papel previsto no seu objecto social e de produtividade e competitividade. Com isso, é necessário que se determine, inicialmente, como deve ser definido o desempenho de instituições que não visam o lucro.

Aplicar o modelo de análise estratégica da competitividade de Porter, na perspectiva de outras organizações, qualquer que seja o sector da sociedade, sobressaem para Zorrinho (1995, p.82 e 83) aspectos fundamentais acerca do impacto da informação associada à tecnologia, pois determina as oportunidades de uso da informação como arma competitiva e procura recolocar ou consolidar o posicionamento do sector perante a sua comunidade. As unidades culturais deveriam ser visualizadas como actividades de “meio”, no carácter de alcance de lucro para a sua comunidade, e não com um carácter de “fim” para os resultados organizacionais propostos.

2.3.3 Capacitações de equipas para o trabalho

São requeridas competências para os profissionais que actuam nas unidades culturais. Para Rehman *et al*/ (1998), as unidades culturais devem possuir pessoas capacitadas para lidar com as tecnologias da informação, a fim de criarem e utilizarem sistemas que facilitem a organização da informação presente nestas organizações. Periodicamente, deve ocorrer uma análise dos sistemas utilizados, como também a medição e avaliação dos serviços prestados. O desenho das actividades desenvolvidas pelos funcionários poderia ser uma medição de avaliação das UC. Os investigadores entenderam que essas seriam algumas maneiras de obter um melhor aproveitamento dos recursos existentes.

Ao estudar a produção científica sobre os serviços na área de bibliotecas, Ward (2002) constatou que os principais tópicos relacionados com a competência do indivíduo na organização foram a liderança para a gestão local e a tomada de decisão. Com atenção à tomada de decisão, o papel do gestor focaliza os seguintes tópicos: planeamento, cultura organizacional, questões digitais, questões governamentais, fusões e/ou colaborações, questões relacionadas com o mercado, gestão de recursos humanos, ambiente de aprendizagem constante do profissional e dos seus colaboradores, trabalho flexível, gestão de equipas, união de mercados, preocupação com a gestão da qualidade, gestão do conhecimento e gestão da tecnologia.

Para Branch (2002), a ciência que trata da gestão das organizações tem variado no aspecto das habilidades requeridas aos profissionais. As equipas de trabalho devem ser capacitadas para as novas formas de gestão e, desta forma, conseguirão responder às

mudanças ocorridas no local de trabalho. Com a preocupação de elevar a comunicação e a divisão de actividades por áreas, ocorre a descentralização e a delegação de funções; assim, fica facilitada a tomada de decisão pelas equipas de trabalho. Cada vez mais, as unidades culturais requerem indivíduos qualificados para a tomada de decisão. A mudança da gestão ocorrida nos últimos anos requer capacidades dos seus funcionários, para que então atendam às necessidades e expectativas das organizações.

Existe uma diversidade de propostas para a gestão das unidades culturais. Entretanto, a estratégia de capacitar os profissionais determina, na literatura, as possibilidades de intervenção directa para recolocar ou consolidar o posicionamento da organização – como, por exemplo, as respostas eficientes relatadas por Zorrinho (1995), demonstradas nas habilidades que os funcionários das UC precisariam para a tomada de decisão. O conhecimento disponibilizado por meio do quadro de profissionais actuates na área reconhece, então, as ameaças e as oportunidades para a tomada de acções e decisões. Afinal, “uma avaliação de recursos estratégicos disponíveis é essencial ao sucesso de intervir no quadro de oportunidades da organização. A ênfase está voltada nos recursos informacionais e tecnológicos e nos recursos humanos e financeiros necessários” (Zorrinho, 1995, p. 74).

As habilidades requeridas para a actuação nas UC cuidam de trabalhar o *marketing* no processo de oferta de serviços ao mercado, na tomada de decisão, no planeamento, na comunicação, na motivação e no papel da liderança local. A tecnologia também toma parte na preocupação da mudança de gestão observada nestas unidades, bem como os recursos existentes, como uma optimização das práticas de preocupação interna e externa ao meio organizacional.

Os profissionais que actuam nas UC devem ser dinâmicos quanto à visualização dos serviços oferecidos à comunidade. Devem também capacitar-se para estabelecer parcerias nas suas áreas, a fim de estabelecer contactos com outros profissionais e, então, verificar o que está a ser proporcionado aos utentes em outras localidades. As bibliotecas e os museus são serviços de informação e devem aproveitar-se disso para conectar os profissionais com os recursos globais de informação e oferecer ideias que os utentes procurem. As bibliotecas e os serviços de informação tornam disponíveis a riqueza da expressão humana e a diversidade cultural em todos os meios de comunicação.

2.4 Abordagens aos novos paradigmas e a conceitualização das UC

O papel essencial desempenhado pelo segmento cultural das comunidades é o de facilitar o processo social entre os indivíduos e as instituições culturais da esfera pública. No processo social, a comunicação entre os indivíduos de uma comunidade torna-se um grande aliado de interacção entre organizações e informações. Os sectores da sociedade são uma colecção de organizações a operar em determinado domínio, identificado pela similaridade de serviços, produtos ou funções, e dessa junção alcançam o poder de influenciar políticas públicas (Meyer & Scott, 1991, p. 117).

As unidades culturais devem estar presentes no processo de desenvolvimento do campo social dos organismos públicos. O conceito determinado para as instituições culturais passaria, então, a estar num contexto macro-social, pois é caracterizado por estruturas locais específicas, formas organizacionais, papéis e convenções que encontram os seus actores dentro e fora da esfera cultural (Hasitchka, 2005).

O Thesaurus¹² da Organização das Nações Unidas – Unesco (2008) classifica as bibliotecas e museus como *equipments culturels* ou *cultural facilities*. O documento ainda se refere a recursos, centros e à indústria cultural. Os museus aparecem referidos em textos normativos da legislação da Unesco como patrimónios culturais.

Segundo a Comissão Europeia¹³, *cultural facilities* são espaços para a criação, produção e disseminação de cultura. Se tais espaços garantem a importância da vida social das comunidades e a transmissão de um saber local, ao incluir as tecnologias digitais nos seus ambientes internos, as instituições culturais poderiam divulgar e entender melhor as suas comunidades, como, por exemplo, na exposição dos seus acervos, propondo a acessibilidade da cultura a outras regiões. A disseminação da informação estaria beneficiada pela prática da tecnologia adoptada como facilitador de processos.

Em Portugal, os museus e as bibliotecas enquadram-se no Ministério da Cultura e são denominados “equipamentos culturais”. Nos estatutos e programas do governo para a área pública cultural, está implícita a preocupação de internacionalização como um padrão de qualidade internacional a ser respeitado:

¹² O *Thesaurus* Unesco é um vocabulário controlado e desenvolvido pela University of London Computer Centre – ULCC, com permissão da United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, que inclui diversas áreas do conhecimento.

¹³ Instituição Política que representa e defende os interesses da UE por meio de legislação, política e programas de acção. Responsável por aplicar as decisões do Parlamento Europeu (PE) e do Conselho da União Europeia (CUE). http://ec.europa.eu/culture/portal/index_en.htm

A definição de eixos estratégicos de acção cultural para uma cidade da capital europeia levanta questões particulares que emergem de um quadro de competitividade internacional e de afirmação económica e cultural que molda o seu protagonismo [...] como o desenvolvimento de projectos em Bairros Históricos onde já existem equipamentos da Cultura que é necessário valorizar e continuar a gerir (bibliotecas, museus, galerias, etc)". (Ministério da Cultura, 2008, grifo nosso)

Na literatura dos demais países da UE¹⁴, estas instituições são denominadas como instituições culturais, bens culturais, equipamentos culturais e unidades culturais. Portanto, na sociedade do conhecimento, como ilustrado no quadro 1, as bibliotecas e os museus participam como unidades culturais, recebendo constantemente uma influência das esferas económica, social e política da sociedade.

Ainda neste contexto, as bibliotecas e os museus configuram instituições que actuam no processo social das suas comunidades, e são pertencentes ao âmbito do terceiro sector da sociedade. Nos últimos anos, tanto o terceiro sector como a área de serviços requer inovações de actuação e de organização para as suas comunidades.

DiMaggio (1991) retrata que uma administração em UC deve ser diferenciada de outras organizações que possuam outros objectivos de actuação. Para ele, as estatísticas revelam que, cada vez mais, as universidades formam pessoas capacitadas para as áreas de museus e bibliotecas; assim, tais pessoas deveriam ser aproveitadas na gestão dessas unidades, dado que aproveitariam melhor o seu corpo de conhecimentos adquiridos e agregariam valor aos produtos e serviços. A Unidade Cultural estaria, assim, a criar o seu corpo informacional.

¹⁴ Em França: *Institutions culturelles / équipement culturel*. FINN, A. (1995) *Le développement de nouveaux produits dans les industries culturelles. Recherche et applications en Marketing*, vol 10 (4), p. 47-63. Em Espanha : *Revista Grial: Crítica de la Cultura*, nº 173, Enero/Febrero/Marzo, 2007. Internacional: "Declaração Universal da Unesco das Diversidades Culturais", disponível em seis idiomas <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>, consultado em Fevereiro de 2008.

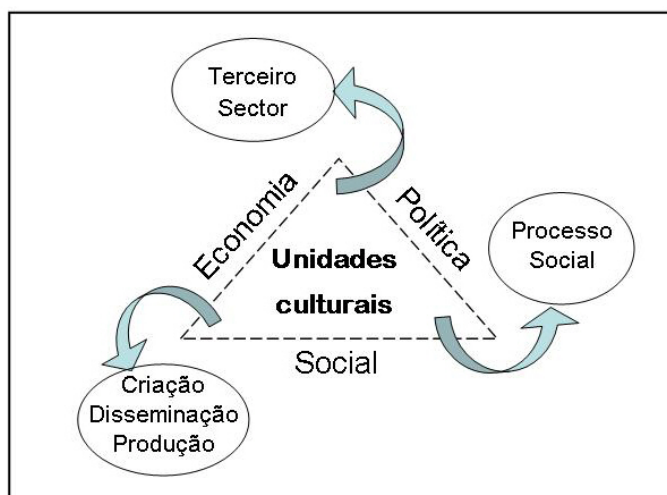


Figura 2.3 Integração das Unidades Culturais na Sociedade do Conhecimento

DiMaggio (1996) evidencia que as pesquisas e as publicações para as unidades culturais crescem todos os anos. Tal constatação pode ser interpretada como um progresso no campo científico-social, relacionado com o segmento cultural. Além de proporcionarem oportunidades de melhoria organizacional ao funcionamento interno das unidades culturais, as pesquisas produzem outra série de efeitos, como, por exemplo: evidência dos recursos disponíveis; levantamento da necessidade de capacitação para os recursos humanos; introdução de novas tecnologias para o aproveitamento interno da organização; levantamento de aspectos mercadológicos que podem vir a auxiliar na preparação para a inovação e inserção de serviços para os utentes.

2.4.1 Políticas públicas para bibliotecas e museus

A política cultural está voltada para o serviço de oferta da leitura a todas as classes sociais. É visível que tanto o papel das bibliotecas como o dos museus na esfera pública é o papel de instituições que desejam promover a igualdade de acesso à informação, quer na forma tradicional ou digital. Este dado pode ser constatado na importância dada ao papel das tecnologias da informação (TIC) no dia a dia das bibliotecas e museus.

Se olharmos para o papel dos museus do século passado, os seus locais sempre foram o de espaços sociais de estruturas públicas que auxiliavam na formação dos cidadãos. Entretanto, Rottenberg (2002) acredita que os museus cresceram na crença de que a colecta e

a exibição de conhecimento para a esfera pública poderia ajudar as pessoas a conhecerem-se melhor e o mundo no qual estavam, e, assim, melhorar as suas vidas.

O papel dos museus na esfera pública ainda é modesto; contudo, se comparar-se a sua função na comunidade por meio das escolas e universidades, estes desenvolvem um potente recurso de socialização e de aprendizagem e que constitui a construção da comunicação cultural. Assim, as políticas públicas¹⁵ definem o papel do museu para um futuro no qual essa instituição teria um poder de comunicador disponível para colaborar com a sua comunidade na busca de objectivos comuns.

Algumas pesquisas¹⁶ determinam a ênfase que os governos têm dado para encorajar os trabalhos conjuntos entre bibliotecas e museus do sector público. Talvez por meio dessas iniciativas governamentais exista a promoção dos recursos financeiros e das pessoas, e não apenas da produção de documentos, como ocorreu na história dessas organizações, desde a época industrial até ao início da transformação pelo capital humano. Tal afirmação pode ser realizada através da análise e da leitura das leis e dos planos existentes para as regiões e municípios (L'Homme, 2000).

Com todas as mudanças advindas do campo das tecnologias da informação e das novas formas de gestão, as políticas públicas não poderiam ficar estagnadas neste processo, e nem tão pouco os museus e as bibliotecas deveriam ficar estranhos ao processo de mudança. Para Sandell (2003), os estudos da literatura relativos aos museus nas últimas décadas são baseados nas novas formas de estes operarem, adequando-se à rápida mudança dos ambientes e, portanto, requer novos métodos de gestão, novas fontes de financiamento e novas e envolventes práticas de trabalho.

Desde a demonstração da ciência até à história natural e às artes visuais, e também com a aplicabilidade das tecnologias da informação, estabeleceu-se o paralelo entre os museus e as bibliotecas que têm demonstrado ser de uma importante natureza no quotidiano das pessoas e das cidades.

¹⁵ No manifesto da Unesco (2001), a transferência de conhecimento para as unidades culturais é o resultado de um objectivo primordial em tornar a educação mais colectiva. A ênfase deve ser dada na utilização das colecções. Estas devem garantir o contacto com o material das unidades culturais e o mundo real.

¹⁶ Algumas referências podem ser consultadas, por meio da Unesco, nos “temas” das políticas públicas dos governos dos países: <http://portal.unesco.org/> [acedido em Março de 2008]. Estão também disponibilizadas políticas públicas nos endereços da organização Unesco específicas a cada país. Exemplo de Portugal: <http://www.unesco.pt/>

Os museus e as bibliotecas devem desempenhar na esfera pública de gestão das cidades e municípios o desenvolvimento de uma forte estratégia de *marketing* territorial, pois, desta maneira, alcançariam a promoção das suas políticas públicas.

2.4.2 A participação na Nova Economia

O foco de maior importância para a gestão da UC é que o seu papel na economia das sociedades tem de estar claro e reforçado. A estrutura destas unidades está interligada a comunidades inseridas no processo de uma economia da informação¹⁷. No papel de gestão e competitividade, as unidades culturais devem estar atentas e verificar a ferramenta que identifica tais unidades e o lugar estratégico que ocupa na esfera da economia de uma comunidade (Hayes & Walter, 1996, p. 187).

Isto tem um especial significado na gestão estratégica das UC, para assegurar a posição que a unidade cultural ocupa na vida da sociedade na qual está inserida e um melhor entendimento daquilo que ela deverá servir, afinal “não hesite em colocar a estratégia na ordem do dia da sua gestão. O processo de diagnóstico e avaliação, o debate e a reflexão, a partilha de opiniões [...] são processos que se justificam [...]” (Zorrinho, 1995, p.96).

Se considerar que a gestão das organizações empresariais está a sofrer constantes mudanças, será possível analisar que estas são o resultado de uma sociedade que partilha a rápida evolução da tecnologia e que aumenta a sua diversidade de actividades e inter-relações com as pessoas. É natural que as unidades culturais (UC), como promotoras de serviços da actual sociedade, também partilhem características de mudanças no seu papel de gestão. Assim, um grande papel que poderia ser desempenhado pelas unidades culturais na actual sociedade seria o de desenvolver e divulgar as informações e conhecimentos.

Do mesmo modo que as UC compartilham com a sociedade a necessidade de melhorar as suas organizações, também elas deveriam conseguir lidar melhor com a questão de um olhar estratégico em relação aos resultados propostos para oferecer os seus benefícios de serviços à sociedade.

¹⁷ A economia da informação foi um termo proposto na literatura de McGee & Prusak (1993) como um termo que caracteriza uma economia que dá uma maior ênfase à actividade informativa e à indústria da informação. Para Manuel Castells, o termo não precisa necessariamente de ser exclusivo à economia da manufatura, podendo ser entendido como um conceito mais amplo e proposto por temas relacionados com a “sociedade da informação”.

Com a melhoria dos serviços prestados, estaria a ocorrer a agregação de valor às unidades culturais; então, demandar-se-ia uma análise do mercado e dos fornecedores no ambiente externo no qual as unidades estariam inseridas. O foco no planeamento e na estratégia poderia cuidar de verificar o que será oferecido aos utentes e aquilo que eles já têm disponível no mercado face à concorrência. Com o entendimento da estratégia e da competitividade para a prestação de serviços à sociedade, as UC diversificariam a sua gama de serviços. Nisso beneficiariam tanto a própria unidade no seu ambiente interno quanto os seus utentes.

Deste modo, conhecer o ambiente interno e externo no qual a UC actua e a comunidade em que se insere é um factor importante para as organizações na esfera pública. O conhecimento da sociedade propicia um melhor desenvolvimento das actividades de gestão, inclusivamente nas operações prestadas para os seus serviços internos. Estas iniciativas criariam uma melhor visão da comunidade na esfera pública e da própria UC, na importância dos serviços prestados.

As mudanças e as transformações ocorridas na gestão das organizações mostraram a informação e o conhecimento como o aspecto de maior relevância para as organizações, e passaram a exigir uma melhor atenção por parte dos seus administradores nesse novo contexto. Drucker (1988) descreveu que o trabalhador da era do conhecimento seria aquele que daria uma maior importância ao conteúdo e à produção de ideias da sua mente, pois o capital estaria centrado na informação e no conhecimento adquirido e trabalhado.

A evolução no domínio da gestão organizacional parece ter alcançado uma melhoria na vida empresarial. É razoável esperar que essa acção, proporcionada pelas mudanças da gestão, seja igualmente aplicável às unidades culturais. A mudança da gestão pela qual passaram as empresas identifica aspectos do passado e do presente nas instituições e, portanto, intensificam a necessidade de mudança a nível organizacional para a melhoria dos resultados propostos para o mercado. Para Branch (2002), esta mudança é amplamente reconhecida em organizações líderes de mercado como uma das responsabilidades mais críticas e desafiantes de manterem a posição das suas lideranças no mercado.

Uma das dificuldades em ver uma gestão estratégica para organizações sem fins lucrativos talvez encontre resposta na transformação da sua produção de serviços. A produção de serviços da UC é visualizada pela comunidade, muitas vezes, como um bem dispensável. Deveria ser criada, perante a sociedade, a imagem de instituições culturais que produzissem

bens num carácter essencial à comunidade. Desta forma, agregariam valor tanto aos seus produtos e serviços como aos governos a que pertencerem.

Para Drucker (1993), na sociedade pós-capitalista, muitas das necessidades das instituições do terceiro sector passam a ser as mesmas que as que são requeridas pelas empresas. Assim, o terceiro sector deveria estar atento a este facto e buscar a sua posição no mercado que actua. Deve, portanto, entender processos, desde o empregar pessoas qualificadas até às necessidades de *marketing* organizacional. Mesmo pertencendo ao sector que não possui fins lucrativos, as unidades culturais parecem estar na gestão de uma competitividade alcançada com o resultado do seu processo histórico das práticas administrativas.

Desta forma, as unidades culturais são agentes directos das áreas económica e social, visto que, enquanto centralizam informações para o benefício da sua comunidade, conseguem disseminar da mesma forma as suas obras por meio de sistemas de informação apropriados para essa finalidade (redes, facilidades de instrumentação interna de referencia...). Aumentam a diplomacia entre países e facilitam o diálogo no campo político-cultural das sociedades.

A importância das bibliotecas e dos museus está na utilização de sistemas que difundem a informação. A disseminação da informação incrementa a produção intelectual humana, pois produz novas informações para as suas comunidades. A relação entre economia do conhecimento, produção de informação e unidades culturais são os benefícios advindos da divulgação de pesquisas, ocorrida com a produção da informação. Para isso, tornam-se importantes os recursos e métodos aplicados para a aquisição e organização da informação e do conhecimento (Mohssin & Alahmad, 2005).

As bibliotecas e os museus promovem e entregam, às suas comunidades, produtos e serviços ligados à projecção cultural oriundos das informações geradas pelos indivíduos. Suarez & Tsutsui (2004) relatam que, na sociedade actual, as bibliotecas e os museus são muito valiosos para a pesquisa e para o entendimento da sociedade, por meio da disponibilização dos seus acervos. Pelas redes e pelas formas de tecnologias e sistemas de informação, as bibliotecas e os museus facilitam o uso dos seus acervos, assim como disponibilizam informações relativas a unidades culturais existentes em outras localidades.

Lévy (2000) acredita que a articulação entre o meio urbano e as novas formas de inteligência colectiva apresentam as vantagens para o desenvolvimento sócio-urbano, e esta articulação pode advir da ligação em rede. Assim, a reconfiguração das tradicionais dinâmicas sociais das cidades deve valorizar a tecnologia do poder dos fluxos e dos mercados. Os

mercados estão mais interactivos, por meio da comunicação realizada com as novas tecnologias e os diálogos formados auxiliam relacionamentos entre empresas, instituições, utentes e formas de gestão.

Para Castells & Hall (1996), a revolução das tecnologias de informação marcaram e criaram novas formas de gestão das organizações. Assim, algumas regiões se concentraram para melhores produções e processos. Emergiram, então, forças de processos com novas tecnologias num mundo mais competitivo, e ocorreu a concentração de excelências tecnológicas em regiões dinâmicas de conhecimento. Os tópicos de importância para as regiões de conhecimento são comunicação, inovação tecnológica, formas de organização de mercado e de cultura e valores tecnológicos.

2.5 Cidades inteligentes

A produtividade e a competitividade são agora características da existência de uma nova forma de produção e de gestão das organizações, e sublinham também uma nova forma de economia da sociedade. Isto significa que os processos de produção das organizações estão voltados tanto para o conhecimento como para o acesso, processamento e apropriação da informação (Castells & Hall, 1996).

As organizações cuidam do desenvolvimento das comunidades e unem-se em projectos de melhorias tanto nas esferas públicas como nas privadas. Esta transformação contemporânea promovida pela mudança dos processos organizacionais afecta a sociedade, a economia e o território, redefinindo as condições e os processos do desenvolvimento local e regional (Castells & Hall, 1996, p.3). A realidade é que as cidades e as regiões começam a modificar-se nas suas estruturas para promover um crescimento mais dinâmico. As formas de utilização das tecnologias auxiliam nas descobertas de inovação que virão a auxiliar o desenvolvimento das regiões.

O crescimento da economia global parece estar atrelado ao enfoque dado à transformação ocorrida com a inovação tecnológica. Em entrevista concedida à revista *New Scientist*, Richard Florida¹⁸ declarou que a criatividade científica e tecnológica são os motores da

¹⁸ Professor da School of Public Policy da George Mason University e professor convidado especial do Brookings Institute. Foi professor de Desenvolvimento Económico da Carnegie Mellon University e do MIT na Harvard University's Kennedy School of Government. Autor do livro *The Rise of the Creative Class* (2002), que foi premiado pelo Washington Monthly e considerado como uma das obras mais inovadoras pela Revista de Harvard, em 2004

economia, os quais estão mais concentrados geograficamente do que jamais estiveram – a maior parte das patentes e das descobertas é original e está concentrada em poucas cidades e regiões. Tais regiões possuem inovação comercial e um grande avanço científico. Ficou percebido que, durante as décadas de 80 e 90, o acelerado fluxo criativo proporcionou, por meio da inovação da alta tecnologia, poder aos países.

Pela importância dada ao capital humano, parece que a localização das cidades, regiões e países tem tido uma grande importância no crescimento da economia. Os factores de ordem social unem-se aos de ordem económica e, por meio da inovação, proporcionam um desenvolvimento regional. A ordem do crescimento das actividades de gestão e do avanço tecnológico é o papel desenvolvido pelas cidades ditas centros potenciais e que pertencem ao novo tipo de cidades que cada vez mais se destacam na economia mundial (Knight, 1995).

Para Knight (1995), a hipótese do surgimento de centros potenciais nas regiões ocorreu com a globalização da economia. Para a consecução de uma vantagem industrial requerida na nova economia, as cidades necessitaram de recorrer a outros tipos de capital. Foi descoberta uma força existente na base de produção científica das regiões desenvolvidas. Entretanto, a produção científica necessitou do apoio do governo em funções voltadas para a tecnologia e pesquisa. Os centros potenciais solidificaram-se e cresceram na produtividade de recursos humanos e tecnológicos, proporcionando um desenvolvimento local. Assim, tais centros foram identificados como inteligentes e de conhecimento, pois eram denominações que mais se assemelhavam ao reconhecimento das suas comunidades.

As regiões de conhecimento são centros potenciais de tecnologia e de pesquisa científica, e a sua maior força encontra-se no capital humano produzido. São cidades que reúnem uma inteligência colectiva e que, por meio do apoio da política local, fazem que a economia esteja centrada na sua produção de ordem social. Com o reconhecimento da sua produção a nível mundial, aperfeiçoam-se constantemente na busca incessante de melhorias contínuas no seu processo de gestão, tendo-se tornado um foco de observação e modelo para regiões que procuram tanto a melhoria dos seus processos como a competitividade da nova economia.

Cidades inteligentes são territórios com alta capacidade para a inovação e aprendizagem, construídos pela criatividade presente na população, e as suas instituições são exemplos de criação de conhecimento, de infra-estruturas de comunicação digital e de gestão (Korninos, 2002, p.10). O interesse destas cidades está na forma dos processos fundamentais

de inovação, que podem ser actualizados em espaços virtuais e disponibilizados tanto por companhias como para usuários acederem, ainda que à distância.

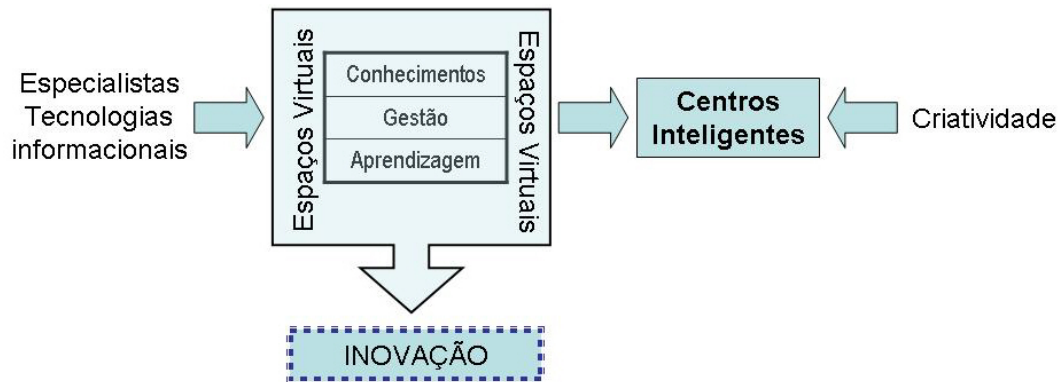


Figura 2.4 Formação de Centros Inteligentes

Como mostra a figura 2.4, a inovação nas cidades inteligentes parece não estar relacionada apenas com um processo de comunicação interna, ou centrada numa instituição. A inovação existe agora como uma combinação de conhecimentos, ferramentas de gestão, telemática para aprendizagem e utilização de espaços virtuais para a interactividade e experimentação de actores, mesmo que distantes do espaço físico destas cidades. A parceria alcançada com especialistas e com interessados da tecnologia informacional parece ser a realidade do bem comum obtido no desenvolvimento das cidades inteligentes.

2.5.1 Criação de espaços inteligentes urbanos

Os conceitos relativos a espaços inteligentes para as cidades foram-se estabelecendo de forma gradual, primeiramente no contexto empresarial e na área tecnológica, a partir da década de 80, e depois no alcance das esferas políticas. Para Komninos (2002), a proposta de espaços inteligentes trouxe novas perspectivas ligadas à eficiência das organizações como locais inovadores e competitivos: um espaço de inovação tecnológica no meio urbano.

Na década de 90, surgiu o termo “economia do conhecimento e da informação” para um novo modelo de economia com enfoque na sociedade pós-industrial. Com a chegada do novo modelo, ocorreu a proposta de seguir uma trajectória já visualizada na Revolução, ocorrida com a Tecnologia de Informação. Para Winden *et al.* (2007), a economia baseada no

conhecimento é considerada uma secção separada da economia; é um “*top*” de secção, dado ser gerado um novo conhecimento bem mais tecnológico para a área.

A economia do conhecimento, que “compreende actividades avançadas em ciência, tecnologia e inovação”, é formada principalmente por investigadores e universidades que tratam de produzir novos produtos e métodos de produção, a fim de alavancar o crescimento da produtividade regional (Windén *et al.*, 2007, p.527). É possível medir os níveis de inovação e de criatividade das regiões por meio das patentes e registos realizados pelas organizações locais. Entretanto, o factor “conhecimento” é respeitado como o mais importante dado neste tipo de economia.

A inovação tecnológica tem sido a formação básica da vantagem competitiva na economia global e encarregou de trazer a resposta para a solução de problemas na produção e no desenvolvimento das regiões num mundo contemporâneo (Komninos, 2002, p.17). Os fundamentos dos espaços inteligentes estão baseados em escalas de: conhecimento, qualidade de vida, conectividade em redes, estrutura industrial, equidade social e diversidade urbana. Esses fundamentos, conjuntamente com a capacidade organizacional, tratam de promover o progresso das regiões baseadas em conhecimento. A capacidade organizacional pode ser medida e verificada por meio de actividades como: criação e aplicação de conhecimento; reunião de trabalhadores e profissionais do conhecimento; e desenvolvimento de parcerias com especialistas numa rede única de projectos (Windén *et al.*, 2007).

O desenvolvimento de maior importância, percebido tanto nos fundamentos dos espaços inteligentes como na capacidade organizacional prevista nas regiões de conhecimento, parece ser o do capital humano. A economia de conhecimento e da informação é organizada em torno de centros de controlo e comando, capazes de coordenar, inovar e gerir actividades que beneficiam a intensidade de conhecimentos de processos económicos. Tais regiões conseguem atrair recursos humanos e investimentos financeiros por meio da criação de alto nível de emprego e de um alto crescimento no nível de inovação.

Diante da atracção de variados recursos, tanto financeiro como humano, as regiões inteligentes conseguem atrair e concentrar capital humano e, por isso, estão associadas a áreas

com índices de crescimento de emprego e de trabalho. Um grande número de dados expostos na literatura¹⁹ confirma a correlação entre capital humano e crescimento da taxa de emprego.

O conhecimento é a principal importância da economia das cidades inteligentes; por este motivo, a importância é determinada em função da criação de altos índices de investimento no capital humano. Shapiro (2006) realiza uma explanação de pontos possíveis para o relacionamento entre capital humano e crescimento do emprego em espaços inteligentes; o autor determina variáveis que actuam e interferem na economia local destes espaços. Existem, portanto, requisitos básicos que são levados com um severo grau de importância pelas empresas nas cidades inteligentes, assim como é percebida uma colaboração participativa da gestão política em tais locais.

Requisitos básicos como um alto índice de qualidade de vida e a produtividade são observados em regiões nas quais o capital humano é trabalhado (Figura 2.5). Talvez alguns motivos possam auxiliar a levar tais regiões à observação diferenciada em relação aos índices de qualidade de vida e de produtividade. A hipótese é que, em populações com alto grau de escolaridade, efectivamente existe um crescimento de produtividade – é possível que, ao possuir conhecimentos excedentes, a população produza mais e melhor, pois a produção caminha a par da pesquisa. Portanto, a oferta de produtos ao mercado é melhor, visto que o mercado se torna cada vez mais exigente.



Figura 2.5 Requisitos do capital humano na criação das cidades inteligentes

¹⁹ *Economic Growth in a Cross-Section of Cities* por Glaeser, Scheinkman, and Shleifer (1995); *Human Capital and Metropolitan Employment Growth* por Simon, C. (1998); *Human Capital and the Rise of American Cities, 1900–1990* por Simon, C. and Nardinelli (2002).

Quanto maior começa a ser a experiência na produção adquirida pela população, mais a oferta ao mercado aumenta, existindo uma interferência na qualidade de vida dos indivíduos e a competitividade acaba por tornar os índices de melhoria dos produtos mais elevados. Outra hipótese observada no índice de qualidade de vida é que, nas regiões de capital humano, residem pessoas com mais instrução e que irão influenciar o processo da política local. O processo conduz a reduções de violência e poluição, e as regiões são mais tranquilas e calmas para se viver (Shapiro, 2006, p.324).

2.5.2 Gestão da inteligência regional como padrão de qualidade

A explanação realizada para as cidades inteligentes é a de um rápido crescimento no índice de qualidade de vida da população. A medição do capital humano influencia os padrões de qualidade destas regiões de conhecimento e resultam na valorização da educação e do aperfeiçoamento contínuo para a produção. Um dos termos mais importantes discutidos no contexto destas cidades é retratado nas tecnologias de informação (no carácter inovativo e criativo) e na aprendizagem.

Há um entendimento nas cidades inteligentes de que a aprendizagem auxilia no constante aperfeiçoamento dos processos organizacionais. A cada nova etapa do processo, podem ser implementadas inovação e criatividade e conseguir-se a melhor gestão dos recursos existentes. O resultado da melhoria dos processos e de uma boa gestão resulta na forma de crescimento local. O centro de atenções dos processos das organizações é a tecnologia utilizada, pois influencia a forma de oferecer produtos e serviços. A principal função da gestão nas cidades inteligentes passou a gerar conhecimento e fluxos de informação (Castells, 2004).

“Informação tecnológica é reconhecida como um importante factor para desenhar tanto os sistemas regionais de inovação como as próprias regiões inovadoras, entretanto muito pouco foi escrito sobre como gerir este recurso vital” (Komninos, 2004). A inteligência regional vê-se distribuída em sistemas de informação que funcionam como auxílio de uma actualização contínua dos processos organizacionais, aprendizagem nas novas tecnologias, análise dos mercados e medição do ambiente de actuação.

A comunidade funciona numa gestão cooperativa e a inteligência e o conhecimento são construídos nas organizações. São comunidades colectivas de inteligência que aprendem com experiências externas ao seu meio. Os sistemas compreendem a organização interna e externa

numa constante análise das melhores práticas de gestão organizacional, políticas, estratégias de funcionamento e planeamento.

Na busca dos padrões de qualidade, os sistemas auxiliam por meio da oferta da informação. Os sistemas informatizados oferecem uma infinidade de buscas e cada vez mais rapidamente. A conexão em redes está cada vez mais rica para meios audiovisuais. As cidades inteligentes são digitais e todos os seus serviços podem ser visualizados e solucionados a partir de qualquer lugar físico, com qualquer tipo de tecnologia móvel e da forma mais económica. Essa é a componente de conhecimento e inovação essencial no crescimento das cidades e regiões que potencializam a informação.

Para Castells (2004), a cidade informacional compõe-se de um espaço de fluxos, no qual uma série de transformações sociais, económicas e políticas se potenciaram pelas tecnologias da informação e da comunicação. O espaço global é delimitado pelos pontos que transmitem a informação ou que propiciam a comunicação. É um espaço que sobrepõe o local estruturalmente físico pelo fluxo informacional. A cidade informacional não é uma forma, mas um processo caracterizado pelo predomínio estrutural do espaço de fluxos.

O desenvolvimento tecnológico que se organizou em torno da informação foi baseado na habilidade de armazenar, recuperar e processar a informação. Esse espaço de fluxo é uma das características das cidades inteligentes; é o espaço colectivo das cidades que constitui os grandes pólos de desenvolvimento económico, cultural e social da humanidade na contemporaneidade.

Os utentes aprendem como uma forma de benefício no seu relacionamento com as organizações, e fica evidente o auxílio prestado aos utentes no mercado informacional, o que acarreta a melhoria dos processos e da gestão. As comunidades de conhecimento e inteligência recebem benefícios inclusivamente dos seus utentes, como, por exemplo, um auxílio na geração da qualidade de produtos e no crescimento dos seus processos. Existe, assim, a criação de agentes com capacidades e conhecimentos necessários para auxiliar no mercado (Gershoff & West, 1998).

Nas cidades inteligentes, as informações são disponibilizadas também a partir de outras opiniões – como, por exemplo, de utentes do processo – e acabam por facilitar o processo de gestão das organizações. Os gestores refinam os modelos utilizados existentes, incorporando produtos e processos que seriam impossíveis de ser alcançados sem os pareceres dos utentes.

Com a contribuição da criatividade de variados canais de informação para o desenvolvimento organizacional (utente, gestor e mercado), as estratégias de desenvolvimento urbano dinamizam as cidades inteligentes.

A forma de gestão das cidades inteligentes é composta por inovação e criatividade, e tal torna-se uma maneira arrojada para a implementação de novos produtos e processos para as empresas e organizações. Existe a continuidade de crescimento na área da tecnologia, o que estimula o crescimento da produtividade com uma maior competência, promovendo a concorrência. Um tal crescimento e desenvolvimento da gestão não apenas se vincula aos processos de produtos das organizações e empresas, mas também à área de serviços. A principal consequência deste cenário é a busca por uma integração cada vez mais completa da gestão.

A gestão para um processo de dinamização das cidades inteligentes (Figura 2.6) deve ter a capacidade de atrair mercados. O fluxo da informação vela por que o mercado destas regiões possa ser estabilizado ou cada vez mais crescente. No prosseguir deste processo, e quase como consequência do mesmo, ocorre um alto nível de preparação e excelência nos agentes que estão envolvidos. O cuidado em manter um alto nível de padrão de qualidade para os produtos e serviços é o sinal promovido pelas cidades inteligentes.



Figura 2.6 Estratégia da gestão no processo de dinamização das cidades inteligentes

2.5.3 Participação do terceiro sector nas cidades inteligentes

Para o último século, a pirâmide das organizações públicas esteve estruturada no controlo, no *status* e na burocracia (Weber, 2000). Mais recentemente, os símbolos da organização têm sido processos em redes, horizontais, que atribuem menos barreiras de delegação de funções. As funções no ambiente interno das organizações parecem ter alcançado

mais potencialidade no que diz respeito ao poder de decisões e soluções de problemas. Talvez isso seja a conduta adoptada no ambiente organizacional para o forte investimento ocorrido nas capacidades e competências dos indivíduos.

Perante o facto de serem organizações sem fins lucrativos, o surgimento das organizações vinculadas ao terceiro sector deu-se de uma maneira diferenciada comparativamente ao sector privado empresarial. Assim, na proposta de oferta de produtos para as comunidades, as organizações do terceiro sector deveriam possuir a coragem de serem diferentes e correrem maiores riscos para a mudança organizacional. No contexto de organizações que se baseiam no capital humano, a mudança organizacional deve apresentar ambientes mais ágeis e arrojados para a solução de problemas.

A cultura, a competência e a capacidade organizacional são importantes aliados para o sucesso da organização do terceiro sector. Com o delegar das funções numa gestão horizontal, o terceiro sector deveria apropriar-se do actual momento de enfoque na inovação e na criatividade e servir-se da sua capacidade organizacional para oferecer, por meio das suas competências, melhores serviços para as comunidades.

As localidades públicas acabariam por se unir a fim de fortalecerem as suas organizações e promoverem os seus bens locais. As redes auxiliariam na junção das organizações por meio da comunicação proporcionada. O indivíduo dentro das organizações passaria a ser valorizado pelo seu carácter criativo e começaria a ocorrer o investimento, assim como uma constante busca pela inovação.

O espaço público deve ser revitalizado até que nele se constituam as bases para o ressurgimento das virtudes cívicas e para a emergência de uma auto-gestão descentralizada da vida social (Habermas, 1974). O espaço público deve ser um local de crescimento das organizações por meio do contributo dos seus indivíduos. Nas comunidades de conhecimento, a constante contribuição dos especialistas geraria um processo de qualidade de vida cada vez mais avançado.

O processo de qualidade de vida poderia ser ocasionado também por meio da competitividade no terceiro sector, pois quanto maior for a gama de serviços oferecidos à comunidade, maior deveria ser a inovação e a criatividade inserida nestes processos. Entretanto, na visualização da constatação da existência de uma concorrência pública entre os diferentes grupos organizados, tal acaba por representar apenas a dimensão visível de disputas políticas (Habermas, 1974).

Para o autor, existe uma importância política equivocada na esfera pública. As regiões do conhecimento tratam de unir as suas potencialidades de capital humano; então, a concorrência observada na esfera pública vem a ser um benefício para a comunidade, e não apenas disputas com finalidades que não justificam o bem comum. E isso passa a ser um grande diferencial para a estrutura da gestão do terceiro sector das comunidades de inteligência e conhecimento.

A esfera pública significa o domínio da vida social na qual existe a inserção da formação de opinião pública. Um domínio que é o acesso universal mediado entre a sociedade e o estado (Habermas, 1974). A esfera pública deve possuir o diálogo entre os indivíduos e as suas organizações para formar e reunir a articulação de oferecimento de serviços num processo de melhoria de qualidade de vida. A comunicação é um importante trabalho desenvolvido no princípio da esfera pública, e as regiões que souberem desenvolver o diálogo entre a sociedade e o estado realizarão uma política de melhorias para as suas comunidades.

O ambiente sustentável do terceiro sector contribui para a inclusão de grupos e de temas sociais que visem uma revitalização da esfera pública. O que envolve este contexto está na disposição de que as regiões de conhecimento acreditam e investem em ciência, tecnologia e engenharia em prol da cultura local. O resultado é um modo de adaptação das estruturas organizacionais tão sólido e certo que recebe facilmente as mudanças existentes. As mudanças organizacionais passam a ser uma constante na realidade das regiões de conhecimento.

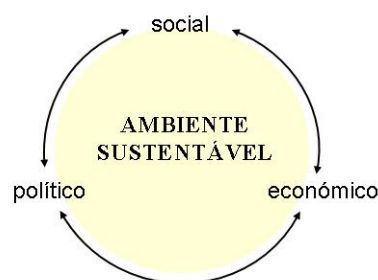


Figura 2.7 A esfera pública no ambiente das cidades inteligentes

A reunião entre pessoas e criatividade proporciona à colectividade a melhoria da produtividade das regiões. Equipas de trabalho são formadas por pessoas criativas que, no sucesso dos resultados almejados, fazem crescer projectos e formam sólidas empresas e organizações; unem-se ao conjunto dessas iniciativas em parcerias, em busca de lugares com

peessoas com objectivos semelhantes. O terceiro sector nas regiões de conhecimento tem como objectivo o desenvolvimento político, económico, social e cultural no meio em que actuam.

Tais regiões determinam políticas públicas que envolvem o desenvolvimento local e que se transformam em agentes principais da transformação económica nas comunidades. Assim, a esfera pública acaba por se tornar mais receptiva às adaptações nas mudanças das áreas tecnológicas, culturais e de mercado. Por isso, talvez tenha aumentado o encorajamento pela criação de projectos públicos com esforços conjuntos entre a comunidade e as organizações da esfera pública.

Castells (2002) retrata que, no passado, os órgãos municipais formulavam as suas estratégias e os seus objectivos com base nos activos tangíveis, os quais eram considerados factores determinantes de prosperidade e notoriedade das cidades. Hoje, com a emergência da economia do conhecimento, o papel do que se designa por activos intangíveis, de saber, converteram-se em peças fundamentais. A sociedade passa também a ser designada como uma sociedade virtual, e os modelos de gestão são referenciados ao capital intelectual. O fluxo informacional passa a ser o diferencial da sociedade em rede.

2.5.4 Comunidades de conhecimento da Europa: Exemplos de cidades inteligentes

As regiões de conhecimento nascem como locais de criatividade e de inovação, e começam a emergir das estratégias inovadoras para o desenvolvimento urbano. Aliam a ciência, a tecnologia e a engenharia numa multidisciplinaridade que privilegia a qualidade de vida, a diversidade social e cultural e a comunicação por meio da conectividade de redes. São comunidades que enfatizam a utilização do conhecimento na busca de soluções para problemas e acabam por contribuir para a difusão de informações e habilidades dos indivíduos.

Tais regiões têm por objectivo reforçar o papel da ciência como impulsionador do desenvolvimento regional, por meio da qualificação, da inovação e da competitividade das comunidades locais. O crescimento desta iniciativa é uma constante por parte dos governos²⁰ como uma importante meta que reforça a criação, a absorção e a integração do conhecimento, transformando-o em desenvolvimento e crescimento. Acelera a convergência com a “Europa do Conhecimento” por meio das políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação.

²⁰ As esferas políticas têm sentido a transformação nos últimos anos e propõem iniciativas de mudanças nos planos governamentais. Um exemplo disto pode ser visualizado no Plano de Acção do Governo de Portugal (2008).

O sector das tecnologias da informação torna-se significativo no posicionamento da evolução, quando verificado nos países tecnologicamente mais desenvolvidos. Para Castells (2002, p. 523), as cidades europeias entraram na Era da Informação de acordo com uma linha diferente de reestruturação espacial, ligada à sua herança histórica, embora tenham encontrado novas soluções, nem sempre diferentes das que surgiram no contexto norte-americano.

A cultura e a informação possuem uma aparente junção na ordem política e social, e isso transparece no âmbito da política pública. Para Martínéz (2003), a política cultural desenvolve-se como um sistema global nacional, regional e internacional de possibilidades administrativas, institucionais, políticas, jurídicas e financeiras que se projectam: a) dentro do desenvolvimento cultural, económico e social, com objectivos harmoniosos de uma política nacional de desenvolvimento e progresso; b) num contexto de bem-estar social; c) num marco da cooperação cultural internacional.

A Europa representa um cenário particular para este processo, pela sua luta simultânea no caminho da unidade económica, social e cultural. Isto pode ser percebido pelas oportunidades em termos de financiamento criadas por projectos da União Europeia que têm representado, por um lado, um forte incentivo, impulsionando a adopção de estratégias locais de desenvolvimento tecnológico de maneira integrada no contexto da administração pública.

A figura 2.8 retrata a junção de esferas de trabalho entre comunidade e organizações para a construção de cidades inteligentes. Assim, as cidades médias europeias que apostaram continuamente na difusão das novas tecnologias e na mudança organizacional na última década começaram a ser reconhecidas internacionalmente. O *Intelligent Community Forum* (2007) divulgou um documento oficial com sete cidades seleccionadas²¹ para o quadro de cidades de conhecimento. O documento foi estruturado por meio dos boletins do Comité Europeu.

²¹ As sete cidades divulgadas no fórum foram: Dundee, Scotland, United Kingdom; Gangnam-gu, Seoul, South Korea; Issy-Les-Moulineaux, France; Ottawa-Gatineau, Ontario-Quebec, Canada; Sunderland Tyne & Wear, United Kingdom; Tallin, Estónia e Waterloo, Ontário, Canada. Entretanto, também se mencionavam outras cidades que estavam a preparar-se para a próxima projecção e inserção no relatório do fórum.

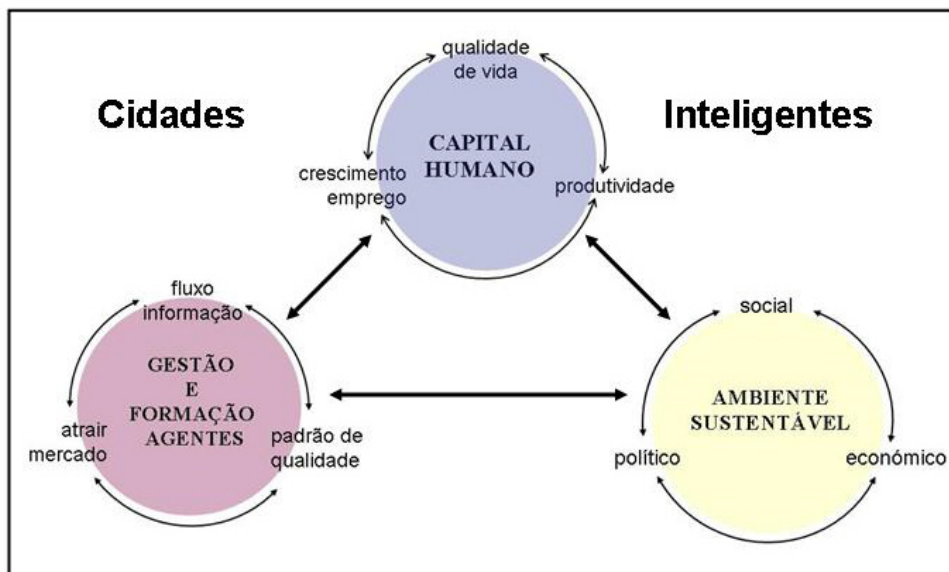


Figura 2.8 Exemplo de funcionamento das comunidades e organizações nas cidades inteligentes

3 Evolução da Teoria da Gestão Administrativa e o Processo Histórico da Sociedade

A teoria organizacional ocupa-se do estudo das organizações. Alguns dos elementos que caracterizam as organizações são: dimensão, estrutura hierárquica, formalização das relações e processos, especialização das actividades.

A teoria organizacional é uma área que tem sido multidisciplinar, pois integra conceitos de diversas disciplinas. Existem algumas disciplinas presentes nos estudos das organizações, como, por exemplo, a sociologia, a psicologia e a economia. A própria organização passa a ser a unidade de análise. A teoria organizacional também se preocupa com a estrutura, a cultura, os processos e os componentes da organização.

A teoria proposta para a gestão das organizações tem como principal objectivo definir as práticas organizacionais a fim de atingir os objectivos da organização. Segundo Miles (1995), os elementos que devem compor o quadro de objectivos organizacionais incluem: o conjunto de pressupostos sobre as atitudes e comportamentos humanos; a definição de estratégias e políticas de actuação consistentes com estes pressupostos; as expectativas em relação ao desempenho dos trabalhadores e da organização.

As políticas de gestão dependem da teoria organizacional. As políticas adoptadas no processo de gestão preocupam-se com a aquisição de conhecimento anterior mesmo ao funcionamento das organizações (Fergusson & Fergusson, 2000). Nesta contextualização nota-se que, mesmo ocorrendo a evolução das teorias de gestão e da organização, ambas advêm destas duas áreas do conhecimento e portanto, seu grau de interligação é cada vez maior.

Segundo Mintzberg (1979), a teoria organizacional ocupa-se essencialmente de três áreas: a natureza das funções de gestão, a estruturação das organizações e a análise do conceito de poder nas organizações.

Através da história, a teoria tem demonstrado novas ideias e desenvolvido organizações com processos eficazes. Ela surge sempre na presença de figuras que marcam um período da sociedade no processo histórico. Essas figuras são pessoas que procuram minimizar erros na exploração/aplicação das teorias e, assim, adquirem noções das origens de um pensar evolutivo, com o foco na compreensão do contexto das ideias e das mudanças oriundas da actualidade em que vivem. A importância dessas pessoas é de tal forma relevante que, em alguns casos, o período histórico da sociedade fica reconhecido na indicação dos seus nomes.

3.1 As organizações

A organização é definida por Chandler & Daems (1980) como um sistema coordenado de forças e actividades entre pessoas. A coordenação corresponde ao planeamento de actividades, o qual deve possuir a divisão do trabalho com hierarquias bem distintas, a fim de se chegar ao cumprimento de metas comuns de produtividade.

As organizações, ao pensarem no seu futuro, idealizam o processo de melhoria contínua para os seus processos de produção. Instalam a melhor simetria rumo à coesão das ideias e das suas projecções; para tal, planeiam a fim de otimizar os seus recursos disponíveis. O relacionamento entre serviços e funcionários, ou produtos e consumidores, deve ser uma junção de respostas bem dimensionadas, para se determinar: o modo como fazer os seus produtos, qual a melhor direcção para o mercado-alvo e a maneira como atingir as metas.

Tal preocupação assume várias formas: desde como desenvolver melhores processos de produção, até ao planear de novos tipos de colaboração externa, assim como parcerias com especialistas para a mão-de-obra especializada, ou auxílio solicitado a organizações que trabalhem com pesquisa para a proposta de inovações para o meio. Assim, o contributo das teorias organizacionais vem auxiliar os pesquisadores que têm a pretensão de alcançarem a melhoria da prática da rotina existente, ou, até mesmo, da inovação para uma organização.

Uma organização é um conjunto de pessoas unidas para atingir um ou mais objectivos em comum. É o resultado da combinação de recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e de processos administrativos, com o fim de atender as demandas ambientais. Segundo Chiavenato (2000), “[...] as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos”.

A organização desenvolve uma estrutura que permite aos seus membros poderem desenvolver as suas actividades para: produzir uma melhor eficiência nas suas actividades; dividir o trabalho, as responsabilidades e a autoridade local; estabelecer relações de trabalho com mecanismos de operações; definir a gestão e supervisão do trabalho; encontrar as propostas de experiência e de conhecimento; indicar as áreas de responsabilidade, autoridade e decisões; reunir as expectativas de todos envolvidos no processo. Assim, a organização é um grupo de pessoas que agem para promoverem um melhor resultado.

O sucesso de uma organização ocorre nos valores que lhe são depositados; de entre eles, pode-se destacar o conhecimento, a experiência dos seus membros e a selecção de

estratégias de acção apropriadas. Tais elementos necessitam de uma efectiva análise do seu quadro operacional (Fergusson & Fergusson, 2000).

As estruturas organizacionais são definidas em linhas de autoridade, coordenação de actuação, destino de recursos, para estabelecer mecanismos da ética das organizações. Afinal, existe uma importância determinada para os graus de responsabilidade e de prestação de contas. As estruturas de uma organização são definidas em diferentes funções de operação.

A natureza da organização é mudar constantemente para não serem estáticas e acompanharem as mudanças da sociedade. Vivem e observam o presente, para transporem dificuldades e barreiras que porventura surjam nos caminhos das funções organizacionais. Cada vez mais, a informação reveste-se de importância na operação da organização e, portanto, os relacionamentos e as expectativas de mudança devem ser prementes ao trabalhador.

Portanto, por acompanharem os processos ocorridos na sociedade, as organizações adoptam em seus estilos de gestão, a cultura de suas comunidades, quer através de atitudes de seus funcionários ou a relação entre o utente. A cultura acaba por ter um importante significado para a gestão das organizações. A importância da cultura pode vir através de: Relacionamentos existentes entre direcção e subordinados ou até entre os próprios funcionários; localização da organização nas regiões para o melhor relacionamento com as comunidades e; habilidades requeridas dos funcionários para desenvolverem suas funções, a escolha do funcionário diante de se perceber o currículo anterior deste e sua facilidade para desenvolver a função requerida pela organização.

A observação e a avaliação da estrutura regente determinam as verdades existentes das teorias localizadas em pólos diferentes de conhecimento, e a problemática enfrentada no planeamento situacional da organização pode ser gerada por não ser verificada a questão relacional. Deve existir um trabalho de análise quanto às oportunidades e realidades institucionais; as organizações instituídas ou estabelecidas possuem estruturas formais como verdadeiros mitos, e os papéis institucionalizados diferem dos critérios de eficiência.

Portanto, a organização é instituída para trabalhar em prol da transformação de produtos e/ou prestação de serviços em resultados para os consumidores e realizam um sistema de projecção futura nas suas operações. Portanto, a organização deve atingir o conjunto de objectivos pré-estabelecidos, e a importância do planejar das suas funções dá-se perante a diferença dos factores estruturais existentes.

Tanto os factores estruturais das organizações se diferenciam entre si como também não existem organizações semelhantes. Haverá a diferença entre tamanhos de organizações, entre estruturas físicas, e, portanto, tais discrepâncias resultam na diferença de objectivos criados para a produção dos bens e serviços de cada organização. A estrutura formal da organização trabalha com incertezas no quadro das actividades técnicas, e os objectivos propostos num planeamento de funções pretende alcançar uma melhor legitimidade. O benefício pode ocorrer desde o maximizar da estrutura até incrementar recursos para a sobrevivência no mercado.

No eixo organizacional, as teorias são determinadas como um meio de explicar o conjunto da estrutura de funcionamento e na tentativa de antecipar os melhores resultados; porém, nem sempre alcançam o objectivo esperado. Entretanto, o que merece consideração é a contribuição atingida no decorrer das explicações para a teoria, demonstrada em pesquisas, que pode facilmente ser visualizada como a evolução organizacional. Prova disto é a constante busca da organização para a melhoria dos processos de produção.

Cada organização pode ser encarada como um sistema de processamento de informação, tendo em vista a utilização de um fluxo de recursos materiais e humanos. Robbins (1991) introduz diversos conceitos ligados ao estudo das organizações, tais como: a importância das teorias administrativas no papel histórico das sociedades, a gestão que introduz a especialização das funções do trabalho, o planeamento e as relações de hierarquia e poder.

3.1.2 As teorias no processo de gestão das organizações

No campo das ciências administrativas, a teoria traduz a reflexão da informação do momento histórico da sociedade e promove um entendimento das empresas e dos anseios e necessidades dos seus trabalhadores em diferentes momentos. O processo administrativo trata de envolver pessoas e recursos, em busca da concretização de objectivos organizacionais, e quando conscientemente executado – à luz das esferas inseridas neste âmbito – desenvolve a variedade de actividades compreendidas: planejar, organizar, liderar e controlar. Essas funções tradicionais devem ser utilizadas nas organizações por meio do treinamento dos funcionários, auxiliando na formação de uma estrutura para a auto-confiança nas funções desempenhadas.

A evolução das linhas de pensamento sobre administração tem levado a uma melhoria da qualidade dos bens e/ou produtos, e uma melhor prática da gestão. Não existe uma forma única para a gestão das organizações, pois os seus objectivos tendem a ser altamente variados.

Tanto mais que as organizações que procuram atingir os seus objectivos acabam por operar em ambientes também variados.

A imensa e crescente quantidade, complexidade e diversidade de informações transformam o ambiente da gestão das organizações e determinam a reavaliação das estratégias de actuação dos indivíduos e das suas funções nos processos das actividades de trabalho.

Ao analisar as perspectivas para as actividades desenvolvidas pelos indivíduos nas organizações, verifica-se, por exemplo, factos desenvolvidos em funções que são tomados como certezas, sem que existam discussões na busca da racionalidade do desenvolver da actividade. Para desenvolver as melhores práticas de trabalho, deveria ocorrer a informação do processo da função realizada e, então, ter lugar uma tomada de decisão para dúvidas e problemas que poderão vir a existir.

Para a decisão organizacional, Hatch (1997) refere que a importância nas decisões encontra-se em saber analisar o contexto ambiental, que poderá modificar as questões do poder e da política, dependendo da leitura do mesmo e traduzido nas suas acções. Vê-se, portanto, que o desenvolvimento do indivíduo na sua representação do mundo, vivenciado no ambiente de gestão organizacional e nas suas transformações, é fortemente influenciável.

Além disso, uma organização muda com o passar do tempo, podendo ser entendida como um organismo social vivo que está sujeito a sofrer constantes mutações nos seus recursos, sejam estes de ordem financeira ou humana. Muito se tem falado e visualizado na literatura acerca de ambientes empresariais em rápidas transformações. Os empreendimentos organizacionais sofrem mutações que talvez advenham do processamento cada vez mais ágil das informações existentes para o andamento do quadro estratégico e competitivo das organizações.

O quadro estratégico organizacional predomina de forma cada vez mais ágil e auxilia a análise dos ambientes das organizações; entretanto, cada vez mais o processo administrativo actua com uma gama maior de informações para a tomada de decisões dentro das empresas. A agilidade requerida para o processo de tomada de decisão está no crescimento informacional, que muito se diferencia se comparado com o montante informacional existente há cerca de alguns anos face aos dias actuais.

A melhor tomada de decisão é alcançada por meio de uma organização de dados informacionais que auxiliam na gestão administrativa para as escolhas de oferecimento de produtos e serviços a serem realizadas pelas empresas. Assim, de igual modo, as soluções para

os problemas administrativos ou para a busca na competitividade podem ser encontradas no ambiente de informação que as organizações disponibilizam e, portanto, essa esfera das tecnologias e de sistemas de informação passou a ser mais valorizada e reveste-se de uma grande importância para a gestão.

A competência das organizações encontra-se num momento de expressivas mudanças sociais e económicas, apontando cada vez mais para a introdução de práticas inovadoras no âmbito organizacional, institucional e tecnológico. A adopção de novos sistemas de direcção e gestão na organização permite a geração permanente de vantagens competitivas, ou seja, uma inovação constante da gestão administrativa.

A aplicabilidade de sistemas para a gestão administrativa e para a inovação, em busca de uma competitividade, exige níveis de formação por parte dos gestores e dos empregados desta organização. Os sectores e departamentos existentes na organização devem mostrar um alto grau de satisfação na preparação do seu pessoal para atender à demanda das necessidades para uma nova gestão administrativa.

Tratando-se, portanto, de uma evolução natural do conceito de informação e da interpretação de dados para utilização da informação, variadas teorias têm exposto cada vez mais o conceito de conhecimento. O conhecimento é interpretado como um activo de valoração para as organizações e para a sociedade, enquanto um discernimento de facilidade para as soluções do dia-a-dia.

Tal entendimento faz com que as organizações caminhem para a necessidade observada anteriormente de interpretar a informação, para o processo de poder de decisão para as situações mais correctas a serem seguidas. A gestão administrativa adopta um cunho de extrema importância na organização.

Para administrar uma organização, não é necessário conhecer a historicidade dos fatos, nem tão pouco a direcção das Escolas do Pensamento Administrativo. Porém, ao entender o processo administrativo por meio da formação das teorias, poderá ser escolhido um caminho adequado para suprimir erros do processo de gestão, assim como também será possível determinar uma meta a alcançar no futuro.

As ciências administrativas podem definir um conjunto de normas, elaboradas por meio de estudos, com a finalidade de manter o ambiente das organizações numa constante padronização do trabalho. O principal objectivo da padronização funciona em prol de que as

peçoas, ou mesmo o próprio meio interno da empresa, consigam atingir resultados satisfatórios nos seus anseios por locais de melhor eficiência no fluxo do trabalho.

Para Maximiano (2000), a administração é o conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os factores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência para se obter um determinado resultado. Assim, o conceito de administrar está presente em qualquer organização formal, e inclusive no nosso dia-a-dia.

3.2 Teoria Administrativa

O processo histórico da teoria administrativa iniciou-se com um dos períodos mais importante dos últimos séculos, a Revolução Industrial, que trouxe consigo a força das máquinas. Iniciada no século XVIII, na Grã-Bretanha, a força das máquinas foi rapidamente substituindo a força do trabalho humano, uma vez que, antes, a maioria dos itens consumidos pela sociedade eram produzidos em casa, tipicamente feitos pelas mãos de uma pessoa.

A Revolução Industrial e a força da máquina também trouxe a possibilidade de combinar a divisão do trabalho. As pessoas especializavam-se em determinadas tarefas da produção e a fabricação passou a ocorrer em larga escala. Para esse novo ambiente de trabalho, também foi requerida uma gestão que indicasse a direcção das actividades a serem seguidas, assim como o controlo e a coordenação das variadas divisões do trabalho. Tomaram importância para as pesquisas realizadas as áreas de planeamento, a organização, o controlo e a liderança.

O advento da máquina e a produção em massa desenvolveram grandes organizações e reduziram o custo dos transportes, devido à rápida expansão dos caminhos-de-ferro e das rodovias. Formaram-se grandes organizações, requerendo a formalização das práticas de gestão. A necessidade de descobrir uma teoria formal foi um resultado das práticas de gestão, pois as teorias eram guias de auxílio para as organizações e os seus gestores.

A Revolução Industrial foi a transformação da sociedade pela tecnologia, e a criação da civilização universal passou pela alteração do significado do saber que tornou o capitalismo inevitável e dominante (Drucker, 1993).

As teorias de administração abrangiam a melhoria dos processos de produção e eram estudados para toda a organização. A teoria dividiu-se em grupos de pesquisa e um grupo pesquisou o lado das pessoas, a gestão dos recursos humanos, ao passo que outro grupo cuidou de analisar o desenvolvimento e a aplicação de modelos quantitativos de produção.

Em 1911, Frederick Winslow Taylor publicou *Scientific Management*, uma obra que continha estudos acerca do trabalho dos gerentes; para Taylor, o uso do método científico define um melhor caminho para se fazer o trabalho. Os estudos produziram um grande interesse pela sua publicação e estabeleceram para Taylor o título de pai da administração científica.

Os quatro princípios da administração científica de Taylor eram: desenvolver a ciência para cada elemento do trabalho individual – padronização; cientificamente seleccionar, treinar e ensinar o trabalhador relativamente ao desenvolvimento do seu trabalho; cooperar exaustivamente com o trabalhador, desde que o trabalho esteja de acordo com os princípios da ciência que estava a ser desenvolvida –, pagamento por incentivos; e divisão do trabalho e das responsabilidades igualitariamente entre gestores e trabalhadores – estudo do tempo e padrões de produção (Robbins, 1991, p. 34).

O início da pesquisa de Taylor foi realizado na Pensilvânia, pois ali desenvolvia as suas actividades de engenheiro mecânico. Foi visível para ele que os trabalhadores possuíam ineficiências nos seus quadros de actuação, para além de diferentes técnicas para uma mesma função desenvolvida; como resultado, estavam a produzir apenas um terço do potencial que poderiam desenvolver nas suas actividades.

Destacou a importância de entender o foco de trabalho, de determinar as metas de desenvolvimento logo no caminho inicial dos objectivos da organização e de colocar na planta organizacional a maneira como deveriam ser alcançados os objectivos para cada função do trabalho. Para tal, os trabalhadores deveriam apenas fazer as actividades que lhes eram impostas. Assim começou um conflito entre a administração científica e os trabalhadores.

Ao invés de ser observada enquanto uma teoria de cooperação mútua entre trabalhadores e empresa, estes últimos entenderam que a questão do relacionamento não existia, mas o que estava a ser analisado era apenas a produtividade, pois os trabalhadores poderiam ser substituídos a qualquer momento por pessoas mais produtivas.

Entretanto, Taylor produziu uma revolução mental acerca do trabalho e da administração; definiu metas claras para prover uma produção eficiente. Os princípios da administração científica resultavam numa prosperidade para trabalhadores e empresa. Analisando cientificamente cada item de uma actividade de produção, seria determinado o melhor método para realizá-la; reafirmou o papel dos gestores no plano de controlo e dos trabalhadores para desenvolver as actividades instruídas.

A aplicação das técnicas da administração científica de Taylor na indústria norte-americana trouxe uma vantagem inestimável perante outras firmas de outras regiões do mundo. Por outro lado, as ideias de Taylor também inspiraram estudos e desenvolvimentos de métodos da administração científica por outros pesquisadores.

Frank e Lilian Gilbreth interessaram-se pelos pressupostos da administração científica, em 1912, após ouvirem Taylor numa conferência. Lilian actuava na área de psicologia e Frank estudava o processo de movimento das mãos e do corpo no desenvolvimento de um trabalho. Juntos, experimentavam novos desenhos para a utilização de ferramentas e equipamentos que pudessem otimizar a maneira de realizar as actividades, e foram também os pioneiros na utilização da metodologia de filmar as cenas para a pesquisa do movimento do corpo no trabalho. São identificados no estudo do tempo e movimento.

Henry L. Gantt estendeu os ensinamentos de Taylor, adicionando alguns incentivos ao sistema proposto para a administração científica. Foi sugerido ao funcionário um bónus por terminar uma tarefa no menor tempo possível. As actividades de produção possuíam um tempo padrão e cada trabalhador que terminasse uma actividade antes do tempo padrão recebia um bónus. Com esse complemento, Gantt colaborou com a melhoria das actividades operativas desenvolvidas pelos gerentes.

Entretanto, tornou-se mais conhecido pela criação dos gráficos de acompanhamento da produção: o “*Gantt Chart*”. Tais gráficos podem demonstrar a relação entre o trabalho planeado e o que foi completado, proporcionando um completo controlo do tempo e da possibilidade de produção, detalhados num cronograma. Sofreram variadas transformações, mas, até aos dias de hoje, é possível ver estes gráficos em utilização na produção (Robbins, 1991).

Para considerar a importância dos estudos da administração científica, deve ser entendido o tempo em que Gilbreth, Gantt e Taylor viveram, no qual era intensa a produção requerida pelo período da Revolução Industrial. A divisão da renda para se viver era muito baixa e os níveis de produção requeridos eram muito altos. Ainda assim, tais estudos produziram também a qualidade dos processos produtivos.

Outros pesquisadores, em outros países, visualizaram o assunto administrativo sobre outras projecções para uma administração mais generalizada e não tão específica e detalhada nas pequenas acções, como foi a administração científica. Alguns exemplos disto podem ser destacados: Mary Parker Follett nos estudos humanistas industriais, nos Estados Unidos; Tom

Burns, Stalker e Joan Woodward, na Grã-Bretanha; e Charles Handy, na Irlanda, destacou-se na Teoria das Organizações.

3.2.1 Teoria Clássica

Pesquisadores da Administração Geral escreveram desenvolvimentos gerais para a teoria de atitudes que um gerente deve possuir e como poderiam ser constituídas as boas práticas de gestão. Esses contributos encontram-se presentes nas ideias da gestão da organização e podem ser referenciados enquanto parte da administração clássica. Entre os seus principais precursores, destacam-se os teóricos clássicos Henri Fayol e Max Weber.

Henri Fayol foi o primeiro teórico da administração a situar o planeamento como um dos processos da função administrativa. O seu conceito de prever incluía funções básicas do planear, numa visualização futura, o programa para a conclusão de determinada acção.

A importância do trabalho de Henri Fayol está na atenção estendida e completa para a definição de Gestão Industrial. Publicou, em 1916, o *General and Industrial Administration*, que identificava os componentes de entendimento industrial nos campos técnico, comercial, financeiro, de segurança e gerencial.

O crescimento da evolução das teorias administrativas retrata o aperfeiçoamento da teoria por meio das partes de cada abordagem proposta, e o processo histórico do passado interage com as modernas perspectivas do pensamento administrativo organizacional. A abordagem da teoria de gestão contemporânea demonstra uma produção organizacional com melhores desempenhos dos cargos desenvolvidos para o ambiente de trabalho.

Segundo Bateman & Snell (1998), as abordagens administrativas desenvolveram-se com as necessidades de confronto dos gestores e com as alterações das actividades de trabalho ao passar dos anos. Entretanto, a teoria sempre tentou explicar questões de trabalho reais, enfrentadas pelos mesmos gestores na busca por fornecer ferramentas para a resolução de problemas futuros.

Foi nesta consequência de buscas por soluções para os problemas organizacionais que Taylor ficou contextualizado na literatura como um dos maiores pensadores da administração clássica. As funções administrativas são fruto dessa nova abordagem administrativa, e o planear, o controlo, a direcção, a coordenação e a organização das instituições são o foco dessa nova linha de pensamento que deu origem à teoria neoclássica da administração.

Maximiano (2000) explica o quadro das funções administrativas inseridas nas organizações, assim como as suas respectivas subdivisões, a saber: processar, planear, organizar, dirigir e controlar.

Na aplicabilidade das funções administrativas, a proposta da abordagem teórica deu força para o poder da gestão das organizações. Não se tratava apenas de produzir em grande escala, como a proposta da escola científica, mas de gerir a crescente produção que despontava após a Revolução Industrial, com a utilização das máquinas.

O modelo burocrático da organização surge com Weber e caracterizava-se por um quadro de leis e normas administrativas, próprio da hierarquia a ser seguida e que tinha por enfoque uma impessoalidade. Diante das diferenças propostas pelas correntes teóricas anteriores, pela dominação que a gestão requeria, teve peso o aspecto eficiente e rápido de determinar a competência na função administrativa.

A proposta da teoria foi de racionalidade nas actividades desempenhadas na organização. “É a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas espécies de tarefas [...]” (Weber, 2000, p. 145).

A teoria da burocracia trouxe um tipo de dominação que se encaixa em estruturas e princípios de regulamentos e em normas de deveres estendidos e utilizados até aos dias de hoje. Nas medidas metódicas e que são ditas como estáveis, a organização expandiu-se também ao campo social na maneira consciente de organizar pessoas e actividades na medida eficiente e racional. Entretanto, para a excelência dos resultados propostos pela teoria, há a necessidade de se antecipar no detalhar dos objectivos organizacionais.

Para Meyer & Scott (1991), os mitos são racionalidades diante da burocratização da institucionalização, perante incertezas de aproximação de realidades que são dadas como certas. Segundo Weber, a burocratização caracteriza-se por um quadro de leis e de normas administrativas, próprio da hierarquia a ser seguida, enfocando uma impessoalidade.

A estrutura formal trabalha com uma incerteza nas actividades técnicas e, para o alcance de uma legitimidade, as organizações que incorporarem esta última à sociedade maximizarão as suas estruturas e incrementarão recursos de sobrevivência.

Posteriormente, a Teoria Comportamental – ou Teoria Behaviorista, com forte orientação para as pessoas – veio dar um novo enfoque à evolução teórica administrativa. Passou a

ênfatar-se as ciências do comportamento e ocorreu o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores, com a adoção de posições explicativas e descritivas para a gestão das organizações. Deu-se atenção às pessoas no contexto organizacional.

Por entre os principais pesquisadores da evolução dessa corrente, que tinha por prioridade o comportamento humano nas organizações, podem ser citados nomes como Kurt Lewin, Douglas McGregor, Herbert Simon, Rensis, Likert e Chris Argyris.

Chris Argyris defendia o desejo de desenvolver e apoiar as pessoas nas organizações. Para ele, se as organizações encorajassem os indivíduos a alcançarem o seu pleno potencial, tal seria mutuamente benéfico. E foi com essa descrição que se deu a origem do conceito de *learning organization* (organização aprendente), que viria a ser popularizado por Peter Senge nos anos 90.

Segundo King & Anderson (2002), a Teoria Comportamental importou-se com a valorização do trabalhador na cooperação entre este e a empresa, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativa. Ocorreu a influência dos estudos comportamentais em vários campos da ciência, como a antropologia, a psicologia e a sociologia. Foram adoptados e adaptados para a teoria administrativa conceitos originalmente elaborados dentro dessas ciências.

A proposta desta teoria foi fornecer uma visão mais ampla daquilo que motiva as pessoas a agirem ou comportarem-se de determinada forma dentro das organizações, particularizando as situações específicas do indivíduo com o seu trabalho desenvolvido.

Desde a preocupação com o indivíduo na organização, visualizada por meio da Teoria das Relações Humanas, com Elton Mayo, uma nova linguagem passa a dominar os espaços do pensar organizacional, e as palavras relacionadas com o indivíduo frente à organização tomam um imponente carácter diante da motivação, da liderança, da comunicação e da organização informal.

Os princípios clássicos da teoria administrativa passam a ser duramente contestados. As propostas das áreas de engenharia e/ou tecnicistas cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia, a favor da dinâmica de grupo. A “felicidade” humana passa a ser vista sob um ângulo completamente diferente, pois o *homo economicus* – termo relacionado com a exploração do indivíduo na evolução da teoria administrativa – cede lugar ao homem social.

A ênfase nas tarefas e na estrutura, ditadas pelas teorias clássica e estruturalista, é substituída pela ênfase nas pessoas. O indivíduo passou a ser visto como um ser social, e McGregor expôs as suas observações num estudo que identifica dois tipos bem característicos de comportamentos individuais no trabalho. A sua teoria foi relevante por conseguir transformar num conjunto dois extremos opostos de suposições. Estes conjuntos foram denominados "X" e "Y".

Perante os factores determinantes da teoria proposta por McGregor, esta última ficou conhecida pelo nome de "Teorias X e Y". Os pressupostos da Teoria X delimitam que o trabalho é desagradável para a maioria das pessoas e, assim, elas tentam evitá-lo sempre que possível. Neste caso, a capacidade criativa e a iniciativa para resolver problemas organizacionais inexistem, sendo por isso que a maioria das pessoas não deseja ter responsabilidades e necessitam de controlo. Caso tomem tais pressupostos como válidos, os gestores adoptarão práticas como a supervisão cerrada, o controle rígido e acções de coerção.

A Teoria Y tem pressupostos com condições favoráveis ao trabalho. Este pode ser algo natural e agradável, no momento em que os indivíduos estiverem comprometidos com as suas actividades de trabalho. Serão capazes de conduzir acções e de serem criativos para atender aos objectivos da organização. Neste quadro, a maioria das pessoas pode assumir responsabilidades, porque a criatividade e a iniciativa são atributos facilmente encontrados. Na teoria "Y", as pessoas interagem de uma forma motivada.

Warren Bennis, seguidor das ideias de McGregor, cobre uma vasta gama de áreas científicas e revolucionou os modos de ver e agir das organizações, com temas pertinentes também à área de gestão administrativa. Tornou-se notório no pensamento administrativo ao definir a diferença entre líderes e gestores. Na década de 50, Bennis estudava a dinâmica de grupo e a mudança organizacional.

De acordo com Bennis (1997), a liderança efectiva é o processo de criar a visão do futuro e de desenvolver uma estratégia racional no poder no cumprimento de objectivos para a organização. O sucesso da liderança provém da capacidade que o indivíduo possui em trabalhar com pessoas. A liderança pode ser aprendida e ensinada, principalmente a partir de experiências vividas no ambiente das funções realizadas numa empresa.

Assim, o ambiente funcional convive com variadas mudanças que interagem também no aspecto político, económico e social. Porém, as mudanças ocorrem através dos tempos num

processo cíclico de renovação constante. Para tal, há a necessidade de constantes estudos relativos ao crescimento e às mudanças da teoria administrativa e da gestão das organizações.

Dale Carnegie, que foi um pioneiro dos conceitos que hoje fazem parte das boas práticas de gestão e dos negócios nas relações humanas, identificou barreiras que dificultam o funcionamento de actividades efectivas. O sucesso da organização ocorre por meio da satisfação do consumidor; assim, algumas técnicas são fundamentais para o trabalho de actuação com pessoas, como, por exemplo: a empatia por meio do entendimento daquilo que o outro deseja e necessita; ouvir atentamente para responder à necessidade do consumidor; linguagens positivas acerca das questões requeridas; manter sempre a sinceridade.

Para Pettinger (2002), as lições deixadas por Carnegie são filosofias das relações humanas e encontram-se nas práticas de excelência de organizações de sucesso. A chave do sucesso encontra-se presente nas virtudes de respeito, honestidade e clareza da proposta principal do negócio comercial. A importância da existência de uma organização está no seu consumidor.

3.2.2 Teoria Contemporânea

O olhar no trabalho do gestor na organização é dedicado à perspectiva do seu “sistema” de gestão. Um sistema é uma situação composta por partes que se inter-relacionam e que interagem entre si com o objectivo de produção unificado. Foi um conceito advindo das ciências físicas para ser aplicado às organizações. Robbins e Coulter (2002) definem dois tipos básicos de sistemas, que podem ser fechados ou abertos. Sistemas fechados não sofrem a influência e também não interagem com o ambiente; em contraste, os sistemas abertos são dinâmicos e interagem completamente com o seu ambiente. Actualmente, as organizações têm adoptado no seu sistema de gestão os sistemas abertos, por produzirem transformações constantes nos seus processos e por disponibilizarem recursos ao ambiente.

Para o trabalho de gestão na organização, faz-se necessário o entendimento do impacto que os vários factores externos à organização podem trazer. Por exemplo, a organização não consegue sobreviver por muito tempo se ignorar as regulamentações governamentais ou, até mesmo, sem avaliar o seu quadro de relações de produção *versus* a exportação dos mesmos.

A teoria do sistema pôde prever as acções de trabalho de um gestor, com uma visão ampla e geral sobre as perspectivas para realização das actividades de trabalho na organização.

Assim, a importância do trabalho do gestor está na relação de ele ser o elo entre a organização e o ambiente em que esta actua.

No passado, o estudo do ambiente era prescindível, pois não ocorria a idealização da sua importância. Algumas organizações operavam sem preocupações quanto à esfera de tomada de decisões. Actualmente, qualquer aspecto, até mesmo externo à estrutura da organização, afecta, directa ou indirectamente, o seu modo de produção.

Bateman (1998) relata que as organizações contemporâneas lutam pela sobrevivência e pela competitividade num ambiente caracterizado por uma intensa competição, dificuldades económicas, mudanças tecnológicas, incertezas sobre políticas governamentais e outros factores que ameaçam o seu futuro.

A partir destes factores, surgem teorias que tentam explicar o processo de mudança e adaptação, passando a reflectir a influência que o ambiente exerce sobre as organizações e os processos que envolvem a mudança e a adaptação organizacional. São complexos, abrangendo vários elementos, bem como uma infinidade de decisões e comportamentos em todos os níveis organizacionais.

As relações de interacção entre as organizações e os ambientes passaram a explicar, com mais profundidade, aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas. Como exemplo, cite-se a Teoria dos Sistemas, que trouxe, por intermédio dos seus pesquisadores, uma literatura acerca da importância das inter-relações entre as partes de uma organização com o seu meio. Verificou-se que o estudo dos factores internos de uma organização era insuficiente para auxiliar os administradores numa tomada de decisão.

A compreensão dos factores externos às organizações começa a fazer-se necessário face ao alcance dos objectivos institucionais que provêm à sua sobrevivência. Ir além da organização estrutural, na sua compreensão mais ampla de ambiente e de comportamento organizacional, é algo importante para a melhoria da gestão administrativa.

O condensar-se evolutivo do pensamento administrativo deu-se por meio da construção dos passos de diferentes correntes teóricas. Os resultados convergiram: diversos ramos do conhecimento conseguiram explicar-se melhor quando passaram a considerar os seus objectivos de estudo como sistemas.

Assim, a teoria dos sistemas trouxe melhores explicações para os problemas da gestão nas organizações numa vertente mais contemporânea. Essa teoria, essencialmente, baseia-se no

facto de que os sistemas não são compreendidos apenas pela análise em separado de cada uma de suas partes, mas também na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade da sua integração.

Segundo Bertalanffy (1976), a teoria geral dos sistemas²² tem por fim identificar as propriedades, os princípios e as leis característicos dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza dos seus elementos componentes e das relações ou forças entre eles. Para o pesquisador, fica claro nos seus relatos que o universo organizacional é formulado sobre sistemas que necessitam de uma reciprocidade do meio no qual actuam.

A teoria dos sistemas destaca que os aspectos gerais das diferentes ciências não são iguais, assim como as próprias leis específicas de cada uma delas. Desta maneira, podem ser utilizadas de forma simultânea entre os seus diferentes factores. Surge a ideia de uma teoria interdisciplinar que tem um caminho itinerante para além dos problemas existentes em cada ciência; enfim, um envolver-se da maneira de interacção.

Esta teoria foi difundida e amplamente reconhecida na corrente do pensamento administrativo da década de 60, pois fazia-se premente a necessidade de síntese e integração das teorias que a precediam, e ela surge com a plenitude da abordagem sistémica no contexto da teoria geral da administração.

Para Ferreira, Reis e Pereira (2002), a integração da teoria dos sistemas no complexo teórico administrativo levaria a um aprimoramento dos aspectos da teoria, transformando profundamente a forma pela qual os gestores e os pesquisadores olhavam para as organizações. Foram percebidos resultados quando a base dos questionamentos para as resoluções organizacionais passaram a ser a defesa da integração das variadas ciências como uma complementação às respostas efectivadas, e não apenas à análise das organizações.

A tecnologia e a sociedade actual tornam-se tão passíveis de mudanças que as decisões anteriormente tomadas e tradicionais passam a não ser o melhor rumo a seguir para a organização. A abordagem clássica da gestão administrativa, que poderia ser utilizada na tomada de decisões organizacionais, hoje cria insatisfação por parte dos seus gestores, sendo necessários novos conceitos para a construção das pesquisas e decisões, tanto para instituições empresariais como, também, para as áreas científicas.

²² A Teoria Geral dos Sistemas foi, assim, proposta e publicada em meados de 1950, na obra de Ludwig Von Bertalanffy, que chegou a publicar mais de duzentos artigos em periódicos da área: *Biology* e *General System Theory*; entretanto, em 1956, Ross Ashby introduziu o conceito de Ciência Cibernética.

Pensar na complexidade do sistema significa pensar em termos de conexões, relações, contextos, interacções entre elementos de um todo; os seus factores levam a um modo de visualizar as situações de um processo, em alcance de redes, teias e comunidades. A visualização deste aspecto inclui uma melhor compreensão do meio em que a organização está inserida e as suas variadas diferenças e complexidades para a sociedade contemporânea.

As sociedades contemporâneas pretendem atender aos aspectos visualizados nas pesquisas voltadas para as organizações de futuro. Destacam-se a inovação e tecnologia, as dimensões globais das comunidades, a preocupação com a liderança e uma gestão eficaz, assim como a quebra de paradoxos e barreiras existentes para a consecução de um trilhar mais eficiente e efectivo entre os seus administradores.

Segundo Kennedy (2002), actualmente as teorias estão mais susceptíveis às mudanças; ideias novas, aspirações humanas do trabalho, desenvolvimento do talento, da confiança, da criatividade. Se uma ideia pode ser sujeita a múltiplas interpretações, na prática, é impossível abandonar a visão dos impactos futuros que a organização poderá sofrer com uma ineficiência na gestão.

A literatura acerca da teoria administrativa e das práticas de gestão é extensa e reflecte uma preocupação constante de se pensar na próxima geração de gestores, que requerem habilidades para actuarem num mundo moderno. O ocorrido com o passar dos tempos é a observação de uma constante mudança no ambiente de trabalho e, portanto, o gestor deverá estar atento e saber conviver com as práticas de mudanças, pois a geração de incertezas e novidades é o lugar ao qual uma organização estará prestes a chegar.

Além dos aspectos internos organizacionais, ligados à gestão, existe também a sociedade, que está sempre a interagir, comunicando-se, orientando, balizando a percepção e a acção dos meios produtivos. A sociedade pode reforçar certos comportamentos dos indivíduos e, simultaneamente, desaprovar outros.

No contexto da interactividade entre sociedade e teoria, é possível verificar que a evolução das teorias administrativas acompanhou a história dos movimentos civis, e a por meio dessa trajectória definiu-se o desenvolvimento das atitudes das relações humanas efectivadas dentro das empresas.

Assim, na década de sessenta, já eram observadas atitudes das relações humanas na descrição de serem os valores organizacionais da instituição²³. Nos anos 80, o Japão ressurgiu como exemplo a ser seguido de cultura para a economia mundial: uma cultura de estratégia competitiva. As nações começam a descrever nos seus relatos de experiências organizacionais o termo referido às “culturas organizacionais”. Adopta-se, então, a partir dos anos 90, o enfoque empresarial de cultura enquanto estratégia de sobrevivência e de mudança na esfera política, social e ética, e a liderança como promoção deste enfoque.

As comunidades voltadas para o tópico de geração de valor necessitam de planearem a análise do sistema de funcionamento. Não devem actuar de modo a arriscarem-se junto ao mercado, mas oferecer contributos de confiança e fidedignidade. Essas comunidades identificam-se e auxiliam-se mutuamente numa construção de relacionamentos.

A realidade das tecnologias aplicadas ao ambiente confere aos dias actuais um enorme potencial de optimização dos recursos organizacionais que atribui valor às actividades desenvolvidas pela empresa. Entretanto, tais actividades necessitam de variadas exigências para a sua aplicabilidade no quadro institucional.

Nos estudos acerca da geração e da agregação de valor organizacional, Ulrich (1998) engloba a criação de: identidade organizacional distinta; estabelecimento de papéis claros de inclusão nas suas variadas vertentes; símbolos, mitos e busca de histórias de sucesso na área específica organizacional; análise da informação existente na organização e dos parceiros que poderão cooperar com as necessidades que se farão existir, como, por exemplo, o papel de uma gerência que realize a confiança entre os órgãos internos e externos e que também possibilite uma familiarização entre estes.

3.2.3 Teoria Moderna

A sociedade moderna e contemporânea interage sobre as organizações. Assim, permanece-se numa sociedade de organizações e as diferentes maneiras de avaliar os seus objectivos revelam que os administradores devem considerar factores de mudanças constantes, gerados pelas novas atitudes da gestão administrativa, nas suas tomadas de decisões (Kaplan & Norton, 2000).

²³ O termo “valor agregado ao produto” foi uma metodologia proposta para a gestão, e encontrada ao longo da obra de Tom Peters, cujo objectivo principal era estruturar a organização e melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de gestão da indústria.

Resultado disto é o facto de que a geração de valores proposta pela teoria administrativa contemporânea não pode mais ser mensurada. O valor da informação e do conhecimento é o capital que sustenta o actual quadro das teorias administrativas. Entretanto, este capital foi o subsídio necessário nas teorias ambientais, se for visualizado que a mudança é um processo de aprendizagem e que auxilia nas tomadas de decisões.

Para a tomada de decisões, o valor agregado da organização necessita do conhecimento enquanto grande diferencial competitivo dentro das organizações. Ele detecta necessidades informacionais, devido ao poder de transformação das sociedades ao longo dos tempos, liberta potencialidades e incorpora uma quantidade significativa de benefícios à comunidade e às suas organizações.

Nesta continuidade de transformação pela qual passa a teoria administrativa moderna, na função do gestor na organização está a preocupação com as informações que devem ser obtidas. A sociedade passa a ser reconhecida pelo seu universo informacional, ou pelo seu conhecimento adquirido.

Para suprir a necessidade de informação na estrutura organizacional, a sociedade actual e as suas organizações possuem novos canais de comunicação, e novas formas de trabalho e de interacção mudam a estrutura de um poder anteriormente ditado para o poder do conhecimento. A sociedade do capital, como era anteriormente discriminada a sociedade, passa agora a ser classificada e descrita como a sociedade do conhecimento.

Para Tarapanoff (1999), a sociedade de conhecimento baseia-se num modelo sócio-tecnológico, possuindo a informação presente na sua vida social e económica, com pleno acesso e capacidade de utilização da informação e do conhecimento para a sua qualidade de vida, para o desenvolvimento individual e colectivo dos cidadãos e para a gestão da economia.

Na sociedade baseada em informação, o recurso que mais sobressai para uma organização é o capital intelectual baseado em conhecimento. O conhecimento pode ser entendido como a informação estruturada, contextualizada e dotada de conteúdo para quem a detém. Costa, Krucken e Abreu (2000, p. 31) consideram que “conhecimento é um processo cognitivo, que necessita da informação como matéria-prima para desencadeá-lo”.

Outro ponto destacado por Drucker (1993) nesta sociedade caracterizada como do conhecimento é a capacidade da tomada de decisões, baseadas na proximidade com o desempenho, o mercado, a tecnologia e o ambiente; todos devem ser vistos e utilizados como oportunidades para inovação, todos devem entender o que cada um a falar. Há uma troca de

informações, numa sociedade agora globalizada, ocorrendo a integração entre os países com a incessante busca pelo aperfeiçoamento e pela unificação dos meios de comunicação que percorrem o domínio da tecnologia.

A tecnologia é um dos componentes da gestão do conhecimento. Assim, o talento humano, auxiliado pelas tecnologias computacionais e de comunicação, poderia ser considerado o diferencial competitivo entre as organizações. Deste modo, é possível observar que, na gestão administrativa, as pessoas vêm antes e depois da administração de qualquer recurso organizacional – produção, instalações da estrutura física. Apresentam indicadores como crescimento, renovação, eficiência e estabilidade, para gerir e monitorar os seus activos, baseados na informação existente e que pode ser gerida. Neste sentido, o investimento vai sendo feito no conhecimento das pessoas.

É neste contexto que se concentram as conhecidas organizações contemporâneas do conhecimento, pois a principal actividade nestas organizações é a obtenção de profissionais altamente qualificados e capazes de converter informação em conhecimento por meio das suas competências, com o auxílio de fornecedores de informação, ou de conhecimento especializado.

O papel da gestão do conhecimento é a estratégia administrativa utilizada pela organização moderna. A gestão moderna tem como objectivo explorar os seus recursos e criar um ambiente de aprendizagem contínua entre os seus funcionários, e a vantagem competitiva é a disputa por mercados.

A vantagem competitiva torna acessíveis grandes quantidades de informação cooperativa, propiciando o partilhar das melhores práticas administrativas, aumentando a inovação da organização e optimizando o tempo de resposta tanto para o utente – que agora faz parte de um mercado organizacional – como para o funcionamento interno.

Na década de 90, o conceito da gestão administrativa na aplicabilidade do conhecimento organizacional foi-se proliferando nos estudos de casos e na publicação de pesquisas científicas. Assim, entende-se o evoluir da teoria administrativa, conjuntamente com os objectivos das organizações, que buscam uma cultura mais voltada para a troca de conhecimentos. Este facto gerou a dificuldade de uma definição única para o termo de conhecimento dentro da corrente de pensamento administrativo.

A definição de conhecimento pode apresentar diferentes objectivos nas diferentes organizações que o aplicam. Porém, a ideia central refere-se ao processo de uma gestão da informação centrada na identificação, captura, sintetização, partilha do conhecimento, de modo

a agregar valor, possibilitando e otimizando a tomada de decisão, tendo em vista a melhoria da actuação da organização.

A gestão do conhecimento, na administração contemporânea, tornou-se uma ferramenta das melhores práticas de administrar as organizações. O conhecimento necessita de trabalhadores do conhecimento enquanto tomadores de decisão, a fim de conseguirem a informação necessária para passar às acções.

O indivíduo dentro da organização deve possuir maior liberdade de actuação, criatividade, incentivo ao estudo, compartilhar de experiências, efectuar transferência e criação de novos conhecimentos. Tais atitudes devem, assim, propiciar a criação de ambientes que, com o suporte das tecnologias, podem apresentar grandes oportunidades de crescimento pessoal e profissional no que diz respeito aos resultados finais obtidos para a organização e para o indivíduo.

Algumas organizações têm utilizado o seu conhecimento gerado na optimização das suas funções, pois ele torna-se um activo quando optimizado; então, demonstra-se como sendo uma ferramenta diferenciada. A importância dada às novas práticas de gestão administrativa equivale ao poder de transformar a informação em conhecimento, no caminho da geração de valor institucional.

No trajecto da linha contemporânea que a gestão administrativa traça em cada momento alcançado dentro de uma organização, perpassam variadas tentativas de uma melhoria cada vez mais constante. E, para tal, um entender cada vez mais eficaz das pessoas e das funções exercidas eleva-se no entendimento organizacional. Um entendimento ontológico da construção da identidade institucional.

O conhecimento é como uma teia de ideias inter-conectadas que atravessa vários domínios da organização. Trabalha com as identidades, com a cultura, com a memória, e releva a capacidade de optimizar os processos do ambiente. Assim, conhecer as pessoas envolvidas no processo da organização é de grande importância, para que exista um estímulo necessário à mesma. Existem diferenças pessoais dos indivíduos que compõem a organização; porém, é necessário conhecer as diferentes combinações de capacidades. Ao mobilizar as capacidades humanas, as pessoas sentir-se-ão melhores em relação às suas actividades realizadas na organização e, portanto, produzirão com maior competência, com um maior nível de comprometimento com os resultados que poderão vir a ser alcançados.

3.3 A Sociedade Industrial

A sociedade industrial antecede a sociedade actual na qual vivemos, denominada sociedade do conhecimento. A mudança organizacional ocorrida no período de transição existente entre a era industrial e a do conhecimento foi de uma crescente transformação nos processos produtivos. Entretanto, a esfera da sociedade que mais sentiu as mudanças nos tempos de transição da era industrial para a pós-industrial foi a de ordem económica.

O objectivo principal da sociedade industrial estava em atentar no indivíduo *versus* a maneira de produção do trabalho. As relações sociais do trabalhador eram importantes para o alcance de modos de produção mais eficazes para a indústria. O conjunto de actividades repetitivas do trabalhador poderia levá-lo à melhoria do processo de produção, e o somatório de vários trabalhadores na composição do produto resultaria em prol de uma maior produção.

Nos estudos referenciados para a era industrial, existe a ênfase para uma sociedade mecanizada. O homem é apenas uma peça da engrenagem da produção, e o surgimento do trabalho aparece como a primeira e fundamental condição para a existência do homem. A função de relações sociais do indivíduo está envolvida apenas como consequência da produção de uma satisfação pessoal, a fim de fazê-lo produzir cada vez mais. (Friedmann, 1977).

As relações sociais formam-se em redor do processo de produção, e assim o indivíduo vai sendo transformado nas suas percepções do mundo. A crença é de uma consciência do trabalhador a ser constituída na actividade prática (Friedmann, 1977). As habilidades manuais crescem no momento em que o indivíduo aprende uma função e a pratica várias vezes seguidas. Os movimentos de trabalho requerem e provocam destrezas motoras e mentais.

O trabalho passa por diferentes formas de se organizar. As formas de organizar o trabalho foram uma preocupação desde a época da manufactura, passando pela maquinaria e, depois, pelas indústrias de maior dimensão, com uma automação rígida, até chegar à automação flexível.

No decorrer do período da era industrial, é possível verificar mudanças na forma do trabalho e no processo de produção. Entretanto, tais transformações não ficam restritas ao campo do trabalho, mas afectam a vida social do indivíduo. Os padrões possuem tantas necessidades e planeamentos de produção que a criatividade e a inovação ficam comprometidas.

[...] a inteligência da maior parte dos homens se forma necessariamente no decorrer de suas ocupações diárias. Um homem

que passa toda a vida a executar um pequeno número de operações simples [...] não tem nenhuma oportunidade de exercer a sua inteligência, nem de exercer a sua imaginação [...] Smith, 2007, 156p.

3.3.1 O trabalho na Sociedade Industrial

Marx (1983) detalha que o trabalho é a acção transformadora do homem sobre a natureza, pois, desde o início, o trabalho é uma actividade social, que requer cooperação entre indivíduos, supondo uma divisão técnica dos afazeres.

Ao analisar o período da era industrial, Marx (1983, p. 283) retrata a mutilação humana oriunda das alterações no trabalho nos ciclos da fabricação na manufactura, que acompanham um contraditório modo de divisão do trabalho que auxilia as funções da produção do indivíduo, mas que, na realidade, tem por prioridade a acumulação de capital.

A mutilação do indivíduo é percebida pela limitação de forças intelectuais necessárias para realizar o trabalho. O indivíduo é treinado por uma única função no trabalho, impossibilitado de fazer algo mais do que lhe é imposto. A compreensão é limitada e perde a competência para entender e actuar no processo produtivo por completo. O momento de produção poderia ser de aprendizagem nas funções em exercício; entretanto, ocorre uma completa alienação do indivíduo.

O trabalho do indivíduo na manufactura gera o acúmulo de capital e o aumento da força produtiva em sociedade, mas tal facto ocorre em detrimento do empobrecimento material e espiritual do trabalhador tomado individualmente (Marx, 1983).

A sociedade forma-se em torno do capital e "[...] a oficina pode ser considerada como uma máquina cujas partes são seres humanos" (Marx, 1983, p. 284).

Com o crescimento da utilização das máquinas, o trabalhador é substituído pelo equipamento. A sua força de trabalho vai-se tornando supérflua. As invenções mecânicas não aliviam a força do trabalho, pois o objectivo da maquinaria é fazer crescer o capital. Como explica Marx (1983), semelhante a qualquer outro desenvolvimento da força produtiva do trabalho, ela tem por finalidade baixar o preço da mercadoria e aumentar a obtenção da mais-valia.

O trabalhador é consumido pelas muitas horas de actividade a que é exposto e também a uma rotina exaustiva de repetição. Toda a produção capitalista é um processo de valorização do capital, e a linha de produção industrial busca um produto mais barato para satisfazer as

necessidades dos consumidores. Inicia-se o processo de automação com esteiras automáticas e postos de tarefa fixos ao trabalhador.

A indústria aumenta a escala de produção e agiliza o processo produtivo. Na sociedade industrial, o trabalho é identificado com estudos de tempos e de movimentos em função da máquina. “A uniformidade da vida estacionária corrompe naturalmente o ânimo do trabalhador [...] torna-o incapaz de empregar as suas forças com vigor e perseverança em qualquer outra tarefa que não seja aquela para que foi treinado” (Smith, 2007, p. 972).

O trabalho proposto pela automação rígida acumula riquezas sociais e provoca sérios danos ao indivíduo; conseqüentemente, acarreta prejuízos para a produção e uma preocupação para o capital. O desgaste do trabalhador é tão grande que a indústria se vê obrigada a ajustes constantes.

A divisão extremada do trabalho e o aumento da vigilância, do controle, provocam tensão e protestos por parte dos trabalhadores, afinal “[...] o maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho e a maior parte da habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido ou executado parecem ter sido resultados da divisão do trabalho” (Smith, 2007, p. 20). A divisão do trabalho havia sido proposta pelos latifundiários para os trabalhadores; assim, estes apenas estavam a seguir ordens superiores.

3.3.2 A sociedade do capital

O capital como principal foco da era industrial articula mudanças na vida do indivíduo e na forma do trabalho. O início de um desenvolvimento tecnológico foi o grande benefício deixado para a sociedade na era industrial. Inicia-se o processo de uma automação mais flexível na relação do trabalho com a inserção e utilização das máquinas nas fábricas.

O trabalho começa a ser informatizado e o computador passa a ser um instrumento de trabalho para uma boa parte dos trabalhadores. A automação flexível exige novas capacidades do trabalhador. O fordismo configura um bom exemplo para essa nova fase da sociedade do capital.

Segundo Haptom (1986), o fordismo absorveu aspectos da teoria proposta por Taylor e cuidava de organizar a linha de montagem da fábrica. A finalidade foi de produzir mais e controlar as fontes de matérias-primas e de formação da mão-de-obra. Os princípios básicos deste período foram a produtividade, o gerar de mais recursos financeiros para a fábrica e uma rápida colocação do produto no mercado.

Uma sociedade que vive em função do capital não desmistifica as relações de um processo produtivo como: compra e venda da mão-de-obra, força de trabalho e mecanização. Portanto, intensifica-se a forma de analisar o trabalho enquanto uma escravidão humana, pois, ao padronizar o produto, as máquinas também padronizam as actividades humanas.

Nada poderia fugir ao controlo capitalista. As formas educativas que se preocupavam com o crescimento social do indivíduo eram uma incerteza para o controlo da produção do capital. Para Marcuse (1978), o avanço que a sociedade industrial produziu estava centrado no aparato técnico das funções existentes na produção e na distribuição (por meio do crescimento do sector da automação). Entretanto, a automação ameaçava inverter a relação entre tempo livre e tempo de trabalho na sociedade. O resultado foi a transformação radical do conteúdo dos valores e um modo de vida incompatíveis com os indivíduos.

Marcuse visualizou o declínio da sociedade industrial pela proposta do capitalismo que somente fixava a força do trabalho e o sucesso material da produção.

O capitalismo terá o seu fim quando todas as esferas da vida social forem mecanizadas e automatizadas, acabando com o trabalho produtivo. Surgirá uma nova racionalidade, uma vez que todos os bens materiais e intelectuais, sem a necessidade do trabalho, servirão ao desenvolvimento das potencialidades humanas. (Marcuse, 1978, p. 148).

A proposta de Marcuse é a ideia de uma nova racionalidade sensível, que se caracteriza e define como racionalidade de satisfação do indivíduo. Essa racionalidade opor-se-ia ao moderno conceito de racionalidade instrumental da sociedade capitalista.

Os hábitos, o pensamento, as habilidades, os padrões de comportamento e os desejos do indivíduo são manipulados por necessidades e interesses externos a ele, não havendo condições objectivas para que o indivíduo possa agir, pensar, criar.

Para Marcuse (1978), a autonomia da razão perde o seu significado na mesma medida em que os pensamentos, sentimentos e acções dos homens são moldados pelas exigências técnicas do aparato por eles mesmos criado. A razão encontra o final da sua projecção quando entra em contacto com o sistema de controlo, produção e consumo padronizados, pois, neste lugar, ela é tida como as leis e mecanismos que garantem a eficácia, a eficiência e a coerência do sistema de produção, e onde ela se opõe às colocações do autor para a completa satisfação do indivíduo.

O desenvolvimento das forças produtivas é mais do que suficiente para superar a força do trabalho do homem. Uma força que escraviza na sociedade industrial, mas que poderia estar apta a conceder ao homem tempo e espaço para que ele se firme como indivíduo e, então, consiga a autonomia de pensamento e acção.

3.4 Sociedade do Conhecimento

A expressão “sociedade do conhecimento” foi criada por Alvin Toffler. Para Toffler (1990), a sociedade passou por uma fase de transição entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento. Os sinais observados para o momento de transição das sociedades são visíveis, principalmente na área da economia.

Diante do alto carácter de importância que a informação alcança nesta sociedade, pode ser reconhecida por sociedade da informação. Existem algumas denominações efectivadas pelos teóricos que investigam o período que sucede à era industrial. Para distinguir o actual período, podemos ver expressões como sociedade da informática, sociedade pós-capitalista²⁴, sociedade tecnizada ou sociedade em rede²⁵.

Entretanto, o actual período parece estar marcado por uma continuidade da era industrial, mas com a presença de mudanças de ordem económica, social e cultural, e que causam diferenças nas formas de gestão e de produção das organizações. As diferenças percebidas da nova forma social e que, gradativamente, sugerem a mudança da sociedade introduzem as transformações rumo a uma sociedade globalizada. A ênfase da produção permanece na área económica, mas recai também sobre o impacto causado no sector de serviços.

Além da economia, há outras áreas da sociedade que também sofrem influências na era pós-industrial: a área da política e da cultura. Tais áreas são reconhecidas como um diferencial para os grandes investimentos realizados no sector público. Com a utilização intensiva do conhecimento, a sociedade usufrui de tecnologias cada vez mais inovadoras, assim como da presença das novas tecnologias de comunicação. As tecnologias de comunicação permitem o avanço da sociedade rumo ao mundo globalizado.

Para a sociedade industrial, o activo tangível está no centro da organização, na forma dos resultados advindos da produção de fábrica. Na sociedade do conhecimento, os activos

²⁴ DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*

²⁵ CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

intangíveis é que passaram a ser importantes. A era vivida actualmente é reconhecida pelo domínio dos conhecimentos explicitados por meio das tecnologias da informação numa rede de relacionamentos produtivos.

conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. (Davenport & Prusak, 2000, p. 5)

É consensual entre muitos teóricos da gestão que a era industrial se esgotou e que a sociedade do conhecimento emergiu como uma nova modalidade na ordem económica e social (Drucker, 1994).

A semelhança observada nas características da sociedade industrial e da sociedade do conhecimento é que ambas oferecem preciosas referências para entender a lógica do desenvolvimento de grandes nações. Castells (2002) acredita que a principal diferença reside na importância do conhecimento científico em sustentar e guiar o desenvolvimento tecnológico. Porém, as organizações devem acreditar e investir em inovações e valorizarem o conhecimento produzido.

Acreditar e investir nas mudanças do actual período torna viáveis países em que ninguém mais acreditava que pudessem começar a emergir como novas forças na economia mundial, por meio de informação e conhecimento. Os avanços tecnológicos nos computadores, comunicações e biotecnologia proliferam a uma velocidade cada vez mais crescente. Estas mudanças vêm surgindo de uma profunda transformação na economia global.

Nesta nova economia, informação e conhecimento substituem o capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios, e a inteligência criadora constitui-se na riqueza dos países na nova sociedade. (Crawford, 1994, p.15).

3.4.1 Características do trabalho na Sociedade do Conhecimento

O aprendizado constante é a característica mais presente e marcante na sociedade do conhecimento. Senge (1990) contextualiza essa importância num “aprender” individual ou em

equipas de trabalho. O aprender a conhecer, para o “fazer” melhor no processo produtivo. O aprender a conviver e o aprender a ser são as habilidades e competências requeridas actualmente.

O mercado competitivo expande-se com a sociedade da informação e do conhecimento, pois as habilidades e competências são o resultado de um processo de aprendizagem no trabalho.

Tais competências abrangem métodos para envolver e inspirar as pessoas, fazer evoluir as equipas e construir elos que unam as organizações em prol de objectivos comuns de inovação e criação. A inovação e a invenção propostas para a nova economia avançam a partir de uma estratégia de mercado e da tecnologia da informação até às alianças globais e estratégicas.

A sociedade possui uma nova economia globalizada e com uma comunicação em rede. A produtividade, a competitividade e a economia informacional reestruturam o capitalismo. A reestruturação das esferas da sociedade faz da informação a fonte do novo capital; por exemplo, Castells (2002) usa o termo *informacionalismo* para caracterizar a modificação de uma sociedade que tem por principal foco a informação. Essa associação é realizada em consequência da transição do industrialismo para o informacionalismo.

Na transição das características que marcam as sociedades, profundas mudanças na base da economia e da estrutura social são observadas e interferem no trabalho do indivíduo. As etapas de mudança no modo de vida da sociedade são grandes e exigem tempo e entendimento dos indivíduos para se adequarem ao modelo proposto.

Um dos argumentos centrais apontados por Castells (2004) sobre os indivíduos e as suas relações de trabalho nas teorias sobre o pós-industrialismo é o de que “as pessoas, para além de se verem envolvidas em diferentes actividades, também detêm novas posições na estrutura ocupacional”. Com a entrada da sociedade informacional, cresceu a importância dos cargos de dirigentes e de profissionais técnicos, em relação aos operários da linha de produção e artífices.

Muito tem se falado acerca do avanço da tecnologia na sociedade do conhecimento; entretanto, as novas formas de divisão do trabalho passaram a ser de ordem social, o que transforma o próprio processo de trabalho. A tecnologia exerce um forte controlo sobre as mudanças organizacionais, mas não podemos atribuir a mudança no processo de trabalho somente à tecnologia. Existem outros tópicos de importância para as organizações se

preocuparem para além da tecnologia, como a gestão, as políticas públicas e as relações dos recursos no meio industrial:

(...) a tecnologia não está na origem da reorganização dos procedimentos do trabalho. As decisões de gestão, os sistemas de relações industriais, os meios culturais e as políticas governamentais são as fontes basilares das práticas de trabalho e de organização da produção (...) o impacto da tecnologia pode ser entendido dentro de um sistema social (...) . (Castells (2004) 314, 315p.)

No desenvolvimento económico, os homens passaram de uma economia industrial, mecanizada e de produção para uma nova ordem social, com o desenvolvimento da economia e da sociedade baseado nos conhecimentos. A indústria e as organizações passaram de um controlo da terra e da máquina como uma fonte de capital para uma fonte diferente e mais difícil de cultivar e gerir do que a terra: o capital humano.

A utilização do capital humano pode, por exemplo, transformar o papel do indivíduo no trabalho. O indivíduo tem poder de decisão e trata de gerir as organizações, o que lhe permite alcançar uma efectiva liderança, valorizando as hierarquias organizacionais.

O conceito de capital humano desenvolve-se gradativamente na literatura organizacional e está ligado à importância da educação do indivíduo para o crescimento económico. É possível ver o termo tanto nas ideias de Adam Smith²⁶, como nas de Karl Marx²⁷, até aos nossos dias. Para Sherwin (2008), o capital humano refere-se à capacidade produtiva dos seres humanos, e tamanha é essa capacidade que chega a transformá-los em agentes na economia por serem eles mesmos produtores de renda.

O valor de cada indivíduo contribui para o crescimento de uma organização. Crawford (1994) propõe que o capital humano deve ser bem gerido nos novos tempos de gestão organizacional, bem como desempenhar uma atenção especial nos recursos organizacionais e nas competências dos indivíduos.

O capital humano passa a ser uma peça fundamental da organização que pensa no crescimento futuro. As organizações de hoje devem criticar constantemente os seus sistemas de

²⁶ Filósofo e economista que atribuiu a evolução das organizações à própria natureza humana. No seu livro *A riqueza das nações* (São Paulo: Martins Fontes, 2003), deixou registos referentes ao “capital humano”.

²⁷ Economista, atribui a evolução da economia à luta de classes. O contexto do capital humano pode ser observado em várias passagens dos seus livros. *Contribuição à crítica da Economia Política. Salário, preço e lucro*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

funcionamento em prol de uma melhoria dos seus processos internos de produção. A busca pelo capital humano poderá ser a consequência de que novos conhecimentos levem a novas tecnologias e a mudanças sociais. A ordem social e cultural faz com que as mudanças sociais resultem em bens de desenvolvimento económico.

Este modelo pode ser utilizado para explicar as democráticas mudanças económicas, sociais e políticas que vêm ocorrendo no mundo diante da influência percebida por uma sociedade em rede. A nova economia sofre interferências da política e da cultura num ambiente globalizado.

3.4.2 As organizações na sociedade do Conhecimento

Na era do conhecimento, a capacidade das organizações de desenvolverem e estimularem activos intangíveis é um factor corrente. Pois, segundo Drucker (1993), a sociedade pós-capitalista é denominada como uma “sociedade de organizações” diante das esferas e tarefas sociais que disponibiliza aos indivíduos.

Nas organizações da sociedade do conhecimento, os serviços tomam um crescimento conjuntamente com o domínio da tecnologia e da informação. Numa sociedade baseada em informação, as mudanças ocorrem num ritmo tão acelerado que é fundamental identificar e gerir inteligentemente o conhecimento das pessoas dentro e fora das organizações.

O conhecimento deriva das mentes dos indivíduos no processo de trabalho. Para Davenport e Prusak (2000), o conhecimento dentro da organização é um fluido misto de experiências, valores e informação, projectados no ambiente em que as mesmas se encontram. Devem ser confeccionados pela organização quadros avaliativos das novas experiências e das informações relativas ao ambiente de trabalho.

O conhecimento para as organizações torna-se muitas vezes embutido não só em documentos ou repositórios, mas também no processo de rotina organizacional: processos, práticas e normas. As organizações geram e usam conhecimento numa interacção com o ambiente. Possuem dados e informações que se tornam conhecimento e tomam acções baseadas na combinação das suas experiências, valores e papéis internos.

Os dados, informações e conhecimentos não são designações intercambiáveis. O sucesso ou o fracasso das organizações pode depender do acesso a entender qual deles se precisa, o que se tem, e o que se pode e não se pode fazer com cada um. Para Davenport e Prusak (2000), compreender o que essas três designações são e como actuar com um ou outro

desses aspectos é essencial para fazer o conhecimento trabalhar com sucesso nas organizações.

A informação está na base da organização e da produção; por isso, Castells valoriza o termo “informacionalismo” em substituição do industrialismo existente anteriormente. A informação juntamente com as novas tecnologias faz com que as organizações efectuem actividades para um meio globalizado. Assim, informação e conhecimento assumem uma posição privilegiada nas organizações e destacam-se como uma fonte de valor e de poder.

As práticas gerenciais são interactivas e tratam de tomar decisões, produzir ideias e gerir informações. Os gestores actuais produzem equipas e delegam funções nas organizações. As equipas são métodos adoptados por gestores tanto para facilitar a resolução de problemas como, também, para educar os indivíduos na organização. As práticas gerenciais estariam a cuidar da aprendizagem das pessoas e, portanto, de um investimento em recursos humanos. Os resultados apresentam-se em funcionários mais treinados e satisfeitos.

Allan R. Cohen²⁸, investigador e especialista em gestão de mudanças das organizações, realizou uma série de estudos acerca das suas observações relativas às mudanças organizacionais em empresas. Como resultado dos seus estudos, apresentou numa conferência internacional²⁹ algumas propostas de mudança para as organizações. Entre as suas propostas, há um alerta para as organizações prepararem as pessoas para um mundo cada vez mais complexo e interdependente; assim, se as pessoas estiverem preparadas, poderão resolver os problemas organizacionais. A preparação tem um carácter educativo: é necessário investir na educação dos funcionários da organização.

A mudança organizacional que estimula a aprendizagem do indivíduo e o prepara para funções cada vez mais qualificadas não é fácil e requer tempo e habilidades. Os riscos de insucesso existem e o processo de gestão deve tornar-se interactivo, com a participação de gestores e funcionários. Entretanto, ao arriscarem, as organizações estarão mais preparadas para o mercado, pois saberão enfrentar melhor as mudanças propostas pela sociedade.

²⁸ Educador, consultor especializado em gestão da mudança e director de empreendedorismo corporativo do Babson College. O Babson College é o maior centro de ensino de empreendedorismo dos Estados Unidos. É ainda autor de vários *best-sellers* na área de gestão organizacional.

²⁹ *Observations and Reflections on Organizations Change*. Paper baseado na apresentação realizada para a conferência TIAA-CREF Institute Conference: The New Balancing Act in the Business of Higher Education. New York City, November 3,4 – 2005.

É marcante a nova forma social que os investigadores vislumbram sob as transformações ocorridas nas organizações actuais, consequência de uma sociedade globalizada, altamente tecnológica e com a ênfase na produção de uma economia informacional. Tal economia vê-se organizada em torno de centros de controlo e comando capazes de coordenar, inovar e gerir as actividades interligadas em redes de empresas.

À medida que a economia informacional global se expande, vai incorporando novos modelos de mercados, e também organiza a produção de serviços cada vez mais avançados e necessários à gestão das novas unidades que aderem ao sistema. Além das características de uma organização informacional e tecnológica na era pós-industrial, é possível ver a importância de gerir serviços.

Os serviços avançaram progressivamente e conquistaram uma grande importância na sociedade pós-industrial. Notável foi o crescimento dos serviços para as organizações; Castells (2004, p. 496) relata que eles “aumentaram substancialmente a sua participação nos índices de emprego e no PNB da maioria dos países e apresentam o maior crescimento de emprego e as mais altas taxas de investimento nas principais áreas metropolitanas do mundo”.

Além da importância que os serviços alcançaram nas organizações da sociedade do conhecimento, também diferenciados tipos de organizações da sociedade requerem uma especial atenção. A sociedade agora possui outras áreas de importância para além da economia como foi a compreensão na sociedade industrial. Assim, não apenas o sector privado e empresarial deve ser atentado na actual sociedade, mas também, e de não menos importância, o sector público.

Para Drucker (1993), a arte e a disciplina da eficiente gestão das organizações na sociedade do conhecimento devem possuir bons resultados de actuação e produção. Entretanto, tais resultados não estão limitados apenas a instituições de empresas e negócios, mas também a cuidar de envolver instituições do serviço público.

Afinal, o executivo de uma empresa é um indivíduo da sociedade que continua a ter anseios e aspirações como um membro de sua organização. A completa satisfação do indivíduo no mundo actual pressupõe o sucesso das organizações públicas e privadas. Gestores e outros profissionais continuam a trabalhar como contribuidores individuais para o crescimento da sociedade (engenheiros, médicos, professores), e nisto se encontra a base para o desenvolvimento dos países (DRUCKER, 1994).

| SOCIEDADE INDUSTRIAL | SOCIEDADE CONHECIMENTO |
|--|--|
| ERA INDUSTRIAL | ERA PÓS-INDUSTRIAL |
| Manufatura Automação | Tecnologias Informação Serviços |
| TRABALHO | |
| Estudo Tempos e Movimentos Divisão e Padronização Actividades Repetitivas | Produção Distribuição Processar da informação |
| HOMEM | |
| Mecânico | Criativo / Inovador |
| DENOMINAÇÃO DA SOCIEDADE | |
| Capital Moderna | Informação Rede |
| ÁREAS DE INFLUENCIA | |
| Económica | Económica (Globalizada) Política Cultural |

Quadro 3.1 Percepções no Desenvolvimento das Sociedades

3.4.3 O Sector Público na Sociedade do Conhecimento

A era do conhecimento e da informação está a modificar as relações nas organizações e os seus indivíduos. As novas tecnologias e as formas de gestão revolucionam os processos empresariais. Assim, o sector público também está a reestruturar-se para adequar-se às novas formas de gestão e organização.

Entretanto, o sector público teve um reflexo marcante da era industrial. A revolução do trabalho e do indivíduo na sociedade do conhecimento parece ter passado quase imperceptível na gestão pública, e, assim, gerou uma visão de espaço entre o sector privado (estimulado pela força e investimento das empresas) e o sector público.

Talvez esse quadro de dificuldade para a mudança no sector público seja decorrente das tendências de degelo e congelamento na gestão das organizações explicitadas por Burke (2003 103p.): “de um lado vemos círculos ou redes abertas, do outro instituições com corpos fixos de participantes e esferas oficialmente definidas de competência, que constroem e mantêm barreiras que as separam dos rivais e também dos leigos”.

Para Burke (2003), a resistência do tradicional sobre o conhecimento é histórica. Porém, se a mais elevada qualidade nos serviços e a maior produtividade conseguidas com a introdução da tecnologia nas máquinas aumentaram a competitividade no sector empresarial, tanto as empresas do sector privado como as do sector público terão necessidade de aumentar os níveis de oferta para os indivíduos.

Ainda que mais lentamente percebida, a nova sociedade pressupõe uma mudança de gestão no sector público. É percebida por meio de administrações públicas dos municípios a disposição de meios de disseminação das informações que tornam cada vez mais universal o acesso às fontes de dados.

Relatórios produzidos pela esfera pública retratam a mudança organizacional que pouco a pouco se instaura na gestão de sectores públicos:

“[...] o elevado ritmo de desenvolvimento e de aprendizagem sobre a Sociedade da Informação exige predisposição permanente para a inovação e mudança [...] O impacto estruturante do desenvolvimento da Sociedade da Informação na competitividade do país e das suas empresas, na modernização da Administração Pública e na qualidade de vida dos cidadãos, justificam o sentimento de urgência e a ambição estabelecidos”. Unesco, 2008³⁰.

“Tendo em vista alcançar objectivos [...] as medidas estratégicas lançadas pelo XV Governo Constitucional propõe: O desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento [...] que vai ajudar a superar os grandes desafios que Portugal defronta, funcionando como uma alavanca das capacidades nacionais”. Governo da República Portuguesa³¹, 2008

O quadro de mudança organizacional visa principalmente: aumentar a eficácia e eficiência do sistema económico, a competitividade e a produtividade; habilitações, competências e conhecimentos; contribuir para a modernização, racionalização,

³⁰ Plano para a Sociedade de Informação - Projecto: *Uma Nova Dimensão de Oportunidades: plano de acção para a Sociedade da Informação*. Unidade de Missão, Inovação e Conhecimento da Unesco . Editor: Presidência do Conselho de Ministros

³¹ Programa do XVI Governo Constitucional – III Investir na qualificação dos portugueses. Item 5. Sociedade da Informação e do Conhecimento

responsabilização e revitalização da administração pública; e dinamizar a sociedade civil, promovendo o bem-estar e a qualidade de vida dos cidadãos.

Os planos de governo para a gestão pública englobam a competitividade da economia. Para tal, a apropriação social do conhecimento científico e tecnológico e a sua valorização no mercado parecem ser a criação da riqueza das nações. A produção de novos conhecimentos e difusão de métodos e técnicas investigativas estão presentes nas descrições da gestão pública.

As promoções da cultura científica e tecnológica por meio de redes sociais serão as grandes prioridades da acção governamental. Segundo Castells (2004), as redes constituem a nova estrutura das sociedades e a difusão modifica as operações e os resultados dos processos de produção, experiência, poder e cultura. O novo paradigma da tecnologia da informação fornece bases para a estrutura da organização social, pois os interesses sociais são expressados por meio da própria rede na era da informação.

A caracterização da sociedade do conhecimento para o sector público passa pelo acesso possibilitado à utilização das tecnologias de informação e da comunicação a todos os indivíduos. Princípios de acesso igualitário para o sector público têm o seu valor demonstrado nas políticas nacionais. Encorajam o envolvimento de grupos da população e quebram barreiras culturais (Sandhal, 2006).

De acordo com a influência que a economia exerceu nas sociedades industrial e pós-industrial, aparece outro aspecto relevante para a inserção dos valores e características da sociedade do conhecimento na esfera pública. Quanto mais desenvolvido for o país, talvez maior será a abertura que efectuará o acesso à informação e à tecnologia para o sector público. Entende-se que o país estará mais bem estruturado no carácter de mudança organizacional pelo próprio processo histórico que percorreu, de mudança social e política.

Assim, “enquanto os países do terceiro mundo passam pelo processo de industrialização, as economias desenvolvidas da Europa Ocidental, América do Norte e Japão são rapidamente transformadas em economias pós-industriais baseadas em conhecimentos” (Crawford 1994, p. 15).

“Todavia os registos históricos parecem indicar que, em termos gerais, quanto mais próxima for a relação entre centros de inovação, produção e utilização das novas tecnologias, mais rápida será a transformação das sociedades e maior será a acção das condições sociais sobre as condições gerais para favorecer futuras inovações” (Castells, 2004, p. 43)

Existe uma necessidade de promover a nova sociedade no sector público, mesmo de nações desenvolvidas ou não. Tal necessidade é muito intensa, pois os cidadãos devem ter mais acesso à informação e a serviços a ponto de que isso consiga afectar as suas vidas. Para Miranda (1978), o oferecer conhecimento dos direitos, deveres e oportunidades a todos os cidadãos desenvolveria o progresso deste mesmo cidadão e, conseqüentemente, da família e do país. Trabalharia assim a ordem social no carácter do sector público.

3.4.4 Principais tópicos de estudo percebido nas teorias de gestão das organizações para a análise de UC

- 1) Produtos e Serviços;
- 2) Articulação com a gestão local e pública;
- 3) Recursos Humanos;
- 4) Tecnologia;
- 5) Mercado x Utente

A divisão destes tópicos ocorre por entendermos que a primeira escola da abordagem evolutiva administrativa foi proposta por Frederick Taylor. Taylor idealizava as melhores práticas de produção, por meio do chão da fábrica e da estrutura das máquinas no processar dos produtos. Ele deu um cunho científico à administração, com uma forte orientação para a produção.

Assim se entende colocar como uma subdivisão a preocupação em analisar os produtos e serviços das unidades culturais.

Henri Fayol descreveu a importância da gestão e do seu papel na empresa para os melhores resultados de produção. Os líderes e as suas funções de decisão na estrutura da empresa comportariam, então, o papel fundamental para o sucesso das organizações. A proposta é uma verificação do papel da gestão na unidade cultural.

Com o advento da corrente teórica administrativa, deu-se uma importância ao papel do indivíduo na organização. Os seus desejos e anseios seriam a diferença no processo produtivo das empresas. O principal precursor da teoria humana na organização foi Elton Mayo.

Mayo teve o importante papel de colocar a teoria com uma forte orientação para as pessoas. O novo enfoque dentro da teoria administrativa passou então a incidir sobre as ciências do comportamento dentro do contexto organizacional. Foi bastante influenciado pelo

desenvolvimento dos estudos comportamentais em vários campos da ciência, como a antropologia, a psicologia e a sociologia.

O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um aspecto completamente diferente; a ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. Portanto, é plausível que uma subdivisão de estudos para as unidades culturais seja capturar dados sobre os recursos humanos das unidades culturais.

Após estar estabelecido um vínculo entre a produção por meio das máquinas, uma melhoria estabelecida no papel do gestor e a devida importância aos funcionários de uma organização, a estrutura empresarial estava a completar-se. O papel interno das actuações produtivas estava supervisionado. Entretanto, começou a ser visualizada uma complementação de preocupação externa ao processo produtivo. A preocupação com o ambiente foi a complementação que faltava para as teorias anteriores.

Começa a surgir, a partir de então, a teoria dos sistemas, que era baseada numa visão diferente do reducionismo científico, até então aplicada pela ciência convencional. O sistema pode ser visto como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objectivos comuns, formando um todo.

A teoria dos sistemas foi proposta por Ludwig Von Bertalanffy, que determinou os sistemas com inteirações de acordo com o meio no qual estão inseridos. As acções sistémicas começaram a ser vistas como o meio tecnológico de actuação. Assim, torna-se importante uma subdivisão dos estudos de unidades culturais para a área da tecnologia.

A preocupação da gestão administrativa com o mercado e com o utente desenvolveu-se nas teorias administrativas contemporâneas. Teve alguns grandes precursores reconhecidos pela literatura, como Philip Kotler, Michael Porter e Edward Deming.

As propostas baseavam-se na estratégia de produção, na qualidade dos produtos e serviços e no melhor direccionamento do produto ao mercado. A preocupação da teoria trabalhou métodos como: os recursos de uma empresa locados para atingir os melhores objectivos; a conformidade com as exigências dos clientes; a relação custo/benefício; e o valor acrescentado ao produto.

A definição da estratégia como vantagem tecnológica e organizacional traduz-se na resposta advinda do mercado. O mercado pode trazer ao produto e ao serviço de uma

organização o máximo de possibilidades técnicas. A última subdivisão pode ser contextualizada nos aspectos relacionados com o mercado e o utente.

Pressupõe-se que, ao obter respostas para as cinco subdivisões propostas para estudos e levantamentos em unidades culturais, o resultado da recolha de dados nas práticas de tais instituições ficará mais completo e passível de obter melhores resultados.

Estudos contemporâneos da gestão das organizações podem ser obtidos na obra de Peter Drucker, que teve uma influência decisiva nos destinos da administração mundial, por meio de ideias modernas, arrojadas e sempre inovadoras. Analisou o desenvolvimento da sociedade no século XX e concluiu que a sociedade industrializada se tinha transformado numa “sociedade das organizações”, que se baseava no aspecto político e social. Neste ponto, a visão sobre os responsáveis pelas decisões das organizações era acerca do poder social.

Antes de Drucker, ainda era possível ver na gestão das organizações uma maneira de supervisionar o trabalhador, com o controlo da divisão de trabalho e a hierarquia definida por Taylor. Então, com os seus estudos, nasceram ideias inovadoras para a gestão do conhecimento, como, por exemplo: privatização e descentralização, importância do *marketing* para as organizações, gestão de tempo, e o surgimento da sociedade de informação com a sua necessidade de aprendizagem constante como pressupostos de novas formas contemporâneas de gestão.

Segundo Marty (2007), há algumas décadas, as necessidades e expectativas dos profissionais que actuam em museus e bibliotecas têm sido incrementadas e, assim, diante das mudanças existentes, os recursos de informação são mais complexos. As pesquisas deveriam explorar as interacções entre pessoas, informação e tecnologias. E o conhecimento deveria ser o ponto de interesse nas formas de escolha da gestão administrativa organizacional.

A excessiva necessidade de se utilizar o conhecimento na sua forma produtiva verifica um elevado grau de mobilidade da organização e exige uma atenção especial por parte dos gestores habilitados em gerir as variadas tipologias de recursos internos e externos que disponibiliza.

O recrutamento deve ter definido a necessidade do pessoal, para justificar a contratação das pessoas numa organização. As técnicas de selecção podem ser uma importante fonte para o planeamento de recursos humanos. A selecção é uma área sistemática que auxilia a tomada de uma decisão mais acertada, devendo relacionar o trabalho certo com a pessoa certa.

Alguns meios poderiam facilitar o recrutamento, como testes psicológicos, entrevistas de trabalho, cursos de familiarização; assim, examinariam as características necessárias na análise de um trabalho. Na análise de um trabalho, seria importante verificar-se o conhecimento necessário, a experiência requerida e a habilidade proposta.

Na decisão da selecção de recursos humanos, precisa de estar clarificada a descrição de um trabalho, para, então, ocorrer a decisão de selecção. Os gestores das organizações normalmente têm a função de supervisionar o seu número de trabalhadores e posicionar as suas actividades e hierarquia; porém, devem também especificar as características que acham pertinentes, bem como os níveis de exigências que precisam para os seus recursos humanos. Desta maneira, a funcionalidade do sistema de trabalho e dos recursos humanos teria uma maior clareza para o desenvolvimento da organização.

Os caminhos com que os trabalhos são organizados têm um importante efeito na motivação pessoal das funções dos recursos humanos; tal incluiria o desenho das actividades – como organogramas, fluxogramas, planos, quadros simplificados de trabalho, calendários e cronogramas – como objectivos e metas clarificadas. A posição do gestor deve ser planeada, pois ele actua com diferentes tipos de pessoas no seu quadro de actividades organizacionais.

O desenho do trabalho envolve o planeamento deste, com a análise dos objectivos que se necessita, aspectos sociais, informais e a satisfação do funcionário. Portanto, a questão de quem realiza os desenhos e os planeamentos de trabalho tem sido uma árdua discussão na teoria da organização, e tomou diferentes visões e posturas de pesquisadores, partindo de um trabalho mecanizado e padrão, como no caso de Taylor, por exemplo.

Nestes aspectos, e por estes motivos, até mesmo nos nossos dias é comum ver organizações que actuam de uma maneira taylorista, com métodos de trabalho reduzidos e mecanizados, ou ainda com autonomia e responsabilidade com métodos de trabalho caracterizados pela motivação e satisfação dos trabalhadores, propostas da teoria de Herzberg ou Hachman.

O plano simples de um trabalho é ideal para qualquer pessoa; entretanto, existem aspectos que devem ser considerados para uma melhor delimitação das funções organizacionais. Por exemplo, a idade do trabalhador – trabalhadores mais novos estão mais facilmente disponíveis a um nível de mudança e inovação tecnológica –, o nível educacional, a cultura individual – existem alguns casos de pessoas não poderem actuar em determinados dias da semana, por motivos religiosos.

O papel de uma administração coerente é integrar os vários componentes da empresa e não fragmentar as relações de divisão do trabalho nas suas especializações. A eficiente gestão de recursos humanos deve delegar autonomia e envolver os funcionários com os objectivos da empresa.

Para Wilson & Rosenfeld (1997, p.13), algumas práticas têm causado excelência nos processos; entre elas, destacam-se: visão da liderança, produtividade por meio do envolvimento das pessoas, clareza no foco de acção na missão organizacional, estar atento ao consumidor, aceitar os erros e construir acções acertadas na tomada de decisão, flexibilidade e agilidade. No quadro 2 é demonstrada a fluência do conhecimento como recurso do capital humano nas novas políticas de trabalho requeridas para UC de regiões de conhecimento, pressupondo, portanto, novas práticas de trabalho.

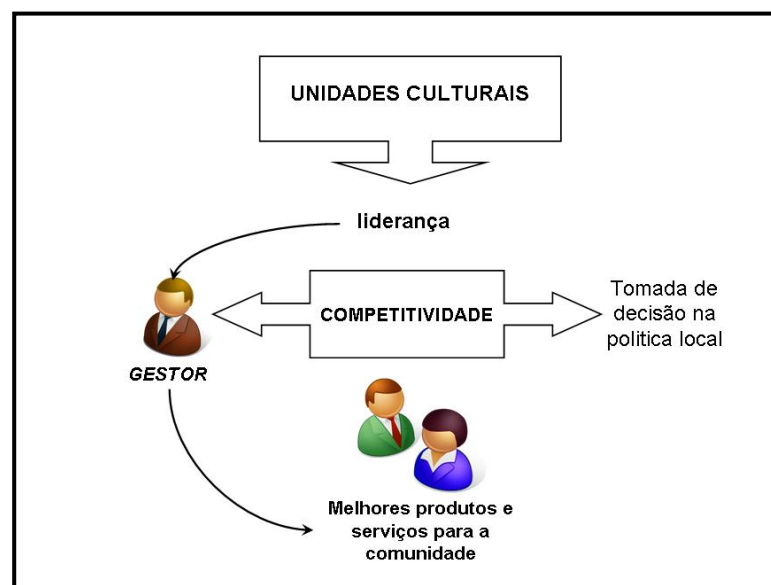


Figura 3.1 Fluxo de interactividade do profissional das Unidades Culturais na era do conhecimento

Ao se atentar nas práticas de excelência dos processos das unidades culturais, abre-se um caminho ao surgimento de novos profissionais, gestores que lidam com a tomada de decisão e que fazem da competitividade uma parceira da produtividade a fim de inovar recursos. As UC necessitam de pessoas que saibam extrair conhecimento inicialmente dos recursos que possuem e, depois, ampliar para entendimentos do dia-a-dia de outras organizações com o mesmo objectivo, para uma troca de experiências de trabalho.

É possível verificar ainda que a gestão do conhecimento tem obtido uma importância e um rápido crescimento nas grandes empresas; porém, há a necessidade de mais estudos dessa natureza para as unidades culturais. Pouco se tem observado na literatura existente.

Uma das mudanças atentadas no profissional dito do conhecimento (presente em unidades culturais) é identificar e começar a desenvolver uma comunidade ocupacional. Analisando o papel de valor nos níveis de especialidade e necessidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores locais.

4 Descrição do estudo realizado

A investigação foi planeada com o intuito de verificar um modelo para a gestão em unidades culturais (UC); para tal, buscou-se as estratégias de gestão adoptadas nas UC de cidades inteligentes e/ou regiões de conhecimento.

Para a questão da investigação referente às estratégias de gestão adoptadas nas UC, foi um factor determinante a percepção do fenómeno do estudo nas mudanças percorridas tanto no enquadramento histórico da teoria das organizações como o desenvolvimento das UC nas esferas social, económica e política das suas comunidades. A partir de então, a forma para a aplicabilidade da abordagem metodológica foi sendo constituída com o intuito de determinar as melhores e mais viáveis práticas de metodologia para os levantamentos que o estudo começava a apresentar.

Esta secção descreve como o trabalho de investigação foi conduzido para tratar os objectivos propostos. Segundo Creswell (2007, p. 38), três aspectos afectam a escolha de uma técnica para elaborar uma proposta de metodologia de investigação: o problema de pesquisa; as experiências pessoais do pesquisador; e o público a quem o relatório será redigido.

Com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos de uma gestão mais inovativa para as UC, iniciaram-se os questionamentos acerca das abordagens metodológicas da investigação. Pensar na mudança do desempenho das UC exerce uma forte influência neste estudo, visto que são unidades relativas à geração, transformação, armazenagem, transmissão e recuperação da informação, assuntos de grande interesse para as organizações nos dias actuais.

4.1 Estudos baseados em sistemas de informação

Para Bio (1996), a evolução tecnológica é uma das mais impressionantes, visto surgirem incríveis inovações e recursos que devem ser aproveitados para uma melhoria constante dos desempenhos operacionais e de gestão dos sistemas de informação.

Os sistemas de informação presentes nas organizações estão inseridos em ambientes que sofrem constantes mudanças; assim, a sua gestão deve permanentemente sofrer re-adaptações. As organizações, por sua vez, estão inseridas em quadros de competitividade; deste modo, compreender o nível de dependência em sistemas de informação é um importante aliado para a organização. Algumas tecnologias empregues poderiam possibilitar uma eficiência aos

recursos organizacionais: assim, o aproveitamento do factor humano pode ser considerado crucial.

Uma das transformações vividas pela nossa sociedade está relacionada com a revolução das tecnologias e com a comunicação entre os sistemas de informação. Examinar a comunicação existente entre as pessoas e os sistemas utilizados nas organizações permite uma facilidade de posicionamento e de entendimento com o mercado. Com a inserção da inovação tecnológica, criam-se novas formas de comunicação entre as comunidades.

A utilização das tecnologias de informação e a preocupação com um novo meio de comunicação organizacional retrata experiências de aprendizagem complexas e cooperativas, e requer um novo pensamento acerca de se aprender no ambiente interno das organizações. A busca pela melhoria do trabalho do indivíduo na organização está associada a essa efectiva preocupação de posturas ligadas à estratégia de uma aprendizagem pessoal. Para entender essa comunicação existente na aprendizagem organizacional entre funcionários, tecnologias e sistemas de informação é que se procurou uma melhor forma de alcançar a abordagem da metodologia da investigação.

Entende-se que a abordagem metodológica é um estilo de realizar um processo de análise de variados sistemas e que englobam diferentes métodos e técnicas (Galliers, 1991). O método consiste num conjunto de normas para sistematizar e organizar a execução de um processo de análise de sistemas. Para tal procedimento, é sugerida a utilização de técnicas para análise dos sistemas. Para Palvia e Nosek (1993), a técnica é uma forma de efectuar uma tarefa na análise de sistemas (figura 4.1).

Existem essencialmente dois tipos de abordagem aceites na investigação dos sistemas de informação: a abordagem empírica/positivista e a interpretativa (Galliers, 1993a). Para o autor, a primeira abordagem baseia-se essencialmente em métodos de pesquisa quantitativos; a segunda, em métodos qualitativos.

Na descrição das metodologias de investigação, existem várias correntes de desenvolvimento dos estudos em sistemas de informação, de entre as quais se destacam a corrente Positivista e Interpretativista (Galliers, 1993b). A posição positivista assume que a realidade é objectiva e independente do observador, ao passo que a posição interpretativista defende que a realidade é o resultado da interpretação do observador; os positivistas advogam que a forma correcta de gerar conhecimento é através da construção de teorias que são posteriormente validadas, recorrendo-se a testes estruturados (Galliers, 1993b).

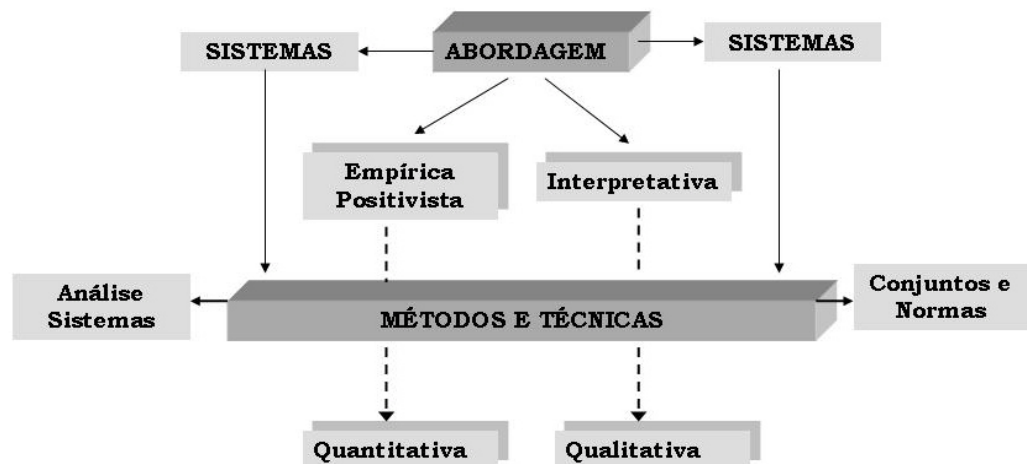


Figura 4.1 Metodologia adotada para SI

Na abordagem interpretativa, o conhecimento sobre a realidade só pode ser construído através da compreensão e da interpretação dos fenómenos em estudo. Os métodos de investigação na corrente interpretativa baseiam-se na inserção do investigador no meio da realidade em estudo, enquanto os métodos positivistas assentam na formulação e na verificação de hipóteses. Portanto, percebe-se que o levantamento na literatura acerca da teoria da gestão corrobora o melhor entendimento das práticas de gestão nas organizações, e serve para criar novos padrões de trabalho.

O ambiente das organizações na abordagem interpretativa pode possuir uma estrutura mais ajustada ao processo da investigação; então, ao serem confrontadas com a referência bibliográfica existente acerca das UC, expandiriam o crescimento da pesquisa durante a recolha de dados. Acredita-se que, para visualizar a melhoria do processo de uma gestão organizacional, deve-se ter em conta duas peculiaridades: entender o foco da vivência actual das organizações e saber os principais tópicos que compõem a teoria, desde o seu crescimento até ao aperfeiçoamento das organizações.

4.2 O estudo de caso

Para Tull & Hawkins (1976), o estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular, e Bonoma (1985) coloca que o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial. Entretanto, um ponto comum entre vários autores (Yin, 1989 & Bonoma, 1985) é a recomendação de um grande cuidado ao planear-se a execução do estudo de caso diante da abordagem qualitativa que se dará à recolha dos dados.

A pesquisa qualitativa é exploratória e útil, quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar. Este tipo de técnica pode ser necessário porque o tópico é novo, ou porque nunca foi abordado com uma determinada amostragem ou grupo de pessoas (Creswell, 2007, p. 40).

Segundo Yin (1981), os estudos de caso são exploratórios, descritivos e explanatórios. Os estudos de caso exploratórios são considerados frequentemente como uma fase prévia de uma investigação. A sua utilidade enquanto estudo piloto, por exemplo, é elevada, pois permitem a estabilização do protocolo do estudo de caso. Os estudos de caso descritivos visam a observação de um quadro conceptual e teórico, previamente identificado pelo investigador. Um estudo de caso explanatório consiste no seguinte: uma rigorosa interpretação dos factos; considerações sobre explicações alternativas dos factos; conclusão com base numa única explicação: a que parece a mais congruente com os factos.

Ao ser delimitado a importância do estudo de caso como uma abordagem qualitativa para a nossa investigação, começou-se a elaborar grelhas que compunham um roteiro contendo as orientações para o processo de realização da recolha de dados. Ao elaborar o plano da abordagem metodológica de investigação, o investigador deve estabelecer procedimentos para maximizar os resultados que seriam obtidos; assim, Yin (1989) recomenda a aplicação de três princípios:

a) Princípio do Uso de Múltiplas Fontes de Evidência – ajuda o investigador a abordar o caso de forma mais ampla e completa, para além de poder fazer cruzamento de informações e evidências;

b) Princípio da Criação de um Banco de Dados do Estudo de Caso – para se registar evidências, dados e documentos sobre o caso em estudo e para torná-los disponíveis para consultas;

c) Princípio da Manutenção de uma Cadeia de Evidências – tem como objectivo explicitar as evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas com as conclusões do estudo, servindo de orientação para observadores externos ou para aqueles que farão uso dos resultados do estudo.

Gillham (2001, p. 15) sugere que o primeiro passo para se trabalhar o estudo de caso deve ser a revisão de literatura acerca do fenómeno a ser estudado, a fim de achar possíveis evidências para verificar a necessidade do estudo. Também propõe que podem ser eficientes

alguns métodos de estudo piloto como investigação preliminar, pois criam a reflexão quando se descreve o caso.

Alguns métodos qualitativos – entre eles, o estudo de caso – devem ser aplicados quando um fenómeno é amplo e complexo, e quando o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais, ou, ainda, quando um fenómeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre (Bonoma, 1985, p. 207).

O carácter de coerência na metodologia na investigação deve ter a proposição lógica a ser analisada e, de acordo com Yin (1989), quatro testes referentes à validade da abordagem requerida são relevantes. A validade que foi observada para este estudo ateve-se às seguintes classificações:

Teórica – os métodos de colecta de dados têm validade teórica quando os seus procedimentos são justificados em termos de teorias estabelecidas (Sykes, 1990);

Constructo – diz respeito ao estabelecimento de medidas de operação correctas para os conceitos a serem estudados (Yin, 1989) e de algum constructo teórico (Sykes, 1990);

Interna – refere-se ao estabelecimento de relações causais (Yin, 1989) e resulta de estratégias que objectivem eliminar a ambiguidade e a contradição, embutidas nos detalhes, e do estabelecimento de fortes conexões entre os dados (Sykes, 1990);

Externa – estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas (Yin, 1989), e pode ser obtida pela replicação da pesquisa;

Instrumental ou de Critério – baseada na validade atribuída aos procedimentos usados na pesquisa. Contudo, nenhum procedimento/método pode ser considerado válido, mas pode buscar-se a comparabilidade ou a compatibilidade das descobertas, usando-se o método da triangulação para se fazer esta análise (Sykes, 1990);

Consultiva – refere-se à possibilidade de se consultar os envolvidos no processo de pesquisa (entrevistadores, observadores, respondentes, entrevistados) para se obter informações sobre a sua precisão e sobre a relevância dos dados obtidos (Sykes, 1990).

Os objectivos do método de Estudo de Caso, segundo McClintock *et al.* (1983, p. 150) são: capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; permitir um exame detalhado do processo de recolha dos dados para análise e esclarecer factores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

O Método do Estudo de Caso obtém evidências que podem estar contextualizadas a partir de seis fontes de dados: documentos; registos em arquivos; entrevistas; observação directa; observação participante e estruturas físicas. Cada uma destas evidências requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos (Yin, 1989).

4.2.1 Entrevista

Existe uma vasta tipologia que, na literatura, é discriminada na aplicabilidade da metodologia da entrevista. É reconhecido o tipo de entrevista como exploratória, semi-estruturada, não-estruturada e *delph*. Entretanto, a pesquisa qualitativa tem características específicas para a entrevista. A entrevista é a proposta de desenvolver descritores que representem um fenómeno o qual se quer entender, e através da perspectiva apresentada pelo entrevistado tenta-se entender o como e o porquê dessa perspectiva (Gillham, 2001).

A reunião de entrevista auxilia no alcance das perspectivas e tem algumas características a serem observadas, como o nível de entendimento que se deseja do retorno da entrevista acerca da organização estudada, a colocação de perguntas abertas e estar presente na compreensão das respostas; isto pode ser alcançado através da inserção junto a organização que está a ser abordada na entrevista. A chave de bons resultados com essa metodologia está na natureza de relacionamento entre o entrevistador e o entrevistado.

O processo de construção dos passos a serem seguidos na entrevista devem conter: questões definidas de pesquisa; a coerente confecção e criação do guia de entrevista; o recrutamento antecipado para a selecção de participantes; e suporte realizado acerca do universo a ser pesquisado, anterior ao momento da entrevista.

A discussão sobre a entrevista prevê a oportunidade de se achar as melhores implicações para especular os resultados obtidos no processo da entrevista. Entretanto, o especular dos dados necessita de uma reflexão organizacional.

Para Gomm *et al*/(2001), a entrevista pode assumir várias formas:

- Entrevista de Natureza Aberta-Fechada – onde o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de factos e das suas opiniões com eles relacionadas;
- Entrevista Focada – onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um carácter aberto-fechado, ou tornar-se numa conversa, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- Entrevista do tipo *Survey* – que implica questões e respostas mais estruturadas.

4.2.2 Observação participativa

A observação possui alguns elementos que devem ser analisados como visualizar o que as pessoas fazem; ouvir o que elas têm a dizer; algumas vezes, em caso de dúvidas, realizar perguntas para esclarecimentos; visualizar do lado de fora, com um tempo de observação, na tentativa de classificar o que está a ser visto, para a descrição qualitativa da pesquisa.

A observação pode ser realizada através de um formulário, desenhado a fim de tornar mais bem aproveitado o rendimento do tempo e das informações recolhidas. O formulário deve ser pensado e detalhado para o objectivo informacional que se quer alcançar e recolher. O método da observação pode ser dividido em directo e participante.

A observação directa consiste no facto de o observador estar preparado ao visitar o local de estudo. Fazer observações e colectar evidências sobre o caso em estudo. "Estas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo" (Yin, 1989, p. 91) Serve para se aumentar a fidedignidade das observações.

Na observação participante, o observador deixa de ser um membro passivo e pode assumir vários papéis na situação do caso em estudo, sendo possível participar e influenciar nos eventos em estudo.

As estruturas físicas também se constituem como uma fonte de evidências e podem ser observadas como parte do estudo de campo e fornecer informações importantes sobre o caso em estudo.

4.3 Grounded Theory

A abordagem *Grounded Theory* foi desenvolvida por Glaser e Strauss em 1967. Os pesquisadores sentiram a necessidade de formular uma resposta metodológica que respondesse às suas questões, propondo então um modelo de investigação com o objectivo de criar uma ligação entre a teoria e a realidade estudada. Para Glaser (1978), teorizar é um acto de construção gerado através da recolha variada de dados advindos de um mesmo assunto.

Esta metodologia é referente à análise de condução de dados qualitativos de pesquisa. Entretanto, ela providencia novas formas e ideias de entender o contexto do processo social, pois, segundo Fernandes & Maia (2002), a abordagem *Grounded* decorre da evolução de pensar o conhecimento adquirido na pesquisa e os seus processos de construção do conhecimento advindos do contexto mais global do universo a ser estudado. Valoriza o papel do investigador

diante da forma como este vê o processo realizado, pois salienta a melhor dimensão dos resultados ao formular o seu próprio modelo de representação da realidade visualizada.

Essa metodologia veio contribuir para dar respostas às necessidades de investigação mais coerentes com os novos paradigmas de metodologias qualitativas, e o papel do pesquisador, enquanto um investigador qualitativo assume a responsabilidade de um papel interpretativo ao incluir suas perspectivas no material colectado e estudado.

Para Charmaz (1994), a metodologia *Grounded Theory* tem como objectivo gerar uma teoria que é construída com base na recolha e análise sistemática e rigorosa dos dados, e possibilita a exploração de cada nova situação para uma nova adequação em busca do descobrimento e do desenvolvimento da teoria num carácter dedutivo e lógico. Estes aspectos fazem com que o investigador desenvolva estratégias certas e distintas na colecta de dados e nos procedimentos de análises que ocorrem simultaneamente.

Entende-se por teoria um conjunto de categorias e conceitos que estão sistematicamente interrelacionados através de sentenças de relacionamentos para formar o esquema teórico que explica um fenómeno social. A dedução dos dados é teórica e não lógica, e a validação da investigação é empírica (Strauss & Corbin, 1998).

As entrevistas podem desempenhar um papel central na recolha de dados de um estudo baseado na *grounded theory*. os investigadores que trabalham de acordo com a *grounded theory* “acreditam que o desenvolvimento de interpretações teoricamente informadas é o mais poderoso meio para revelar a realidade” (Strauss & Corbind, 1998, p. 21).

4.4 Estudo de caso e a Grounded Theory: Opção metodológica de investigação da UC

Assim, após analisar as questões da investigação referentes às estratégias de funcionamento e às prioridades na gestão nas práticas administrativas das bibliotecas e museus das regiões do conhecimento, ocorreu a escolha pelo uso do Estudo de Caso e da *Grounded Theory*.

Ao decidir-se pela execução do Estudo de Caso, também se teve em mente que a preparação demandava atenção para habilidades que deveriam ser necessárias ao investigador quanto à sua preparação para a realização no desenvolvimento de um protocolo na condução das recolhas de dados.

As habilidades que foram observadas na abordagem da metodologia referiam-se à atenção de preparar os questionamentos resultantes das perguntas da entrevista; a preocupação com a interpretação dos resultados; a habilidade para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções; habilidade para adaptar-se e ser flexível, para que possa ver as novas situações encontradas como oportunidades e ser possuidor do firme domínio das questões em estudo.

Cinco componentes (Yin, 1989) foram especialmente importantes para a elaboração e para a sustentação do processo metodológico adoptado:

1) Questões de investigação: Na indicação de responder às perguntas "como" e "porquê" do estudo no tratamento de relações operacionais que ocorreram ao longo do tempo da recolha dos dados. As observações foram directivas no carácter de busca quanto às habilidades, atitudes e conhecimentos referenciados no quadro das unidades culturais.

2) Proposições do Estudo: Respeitando o carácter das unidades de cultura e o examinado dentro do escopo do trabalho da análise da literatura, a busca por evidências relevantes deu-se em cinco esferas de recolha de dados para as organizações. Tais proposições foram importantes para que o investigador não fosse tentado a colectar "tudo" dentro do ambiente organizacional.

3) Unidade de Análise: Foi definido que os estudos de caso deveriam ater-se apenas às unidades de cultura delimitadas enquanto bibliotecas e museus de regiões do conhecimento. A definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo são definidas.

4) Ligação dos Dados à Proposição: Representa a análise no Estudo de Caso, sendo a base sobre a qual a análise será feita. Relaciona as informações obtidas com as proposições estabelecidas no início da elaboração do projecto de pesquisa.

5) Critérios para a Interpretação dos Dados: As análises e inferências, em Estudos de Caso, são feitas por analogia de situações, e buscam responder às questões "porquê" e "como" inicialmente formuladas.

Uma questão importante que se coloca é o número de estudos de caso que se devem eleger. Yin (1989) recorda que, estando numa lógica de replicação e não de amostragem, esta questão numérica torna-se menos importante, deixando ao critério do investigador a quantidade de casos a eleger. O nosso estudo foi o "estudo de casos múltiplos", composto por quatro casos, sendo uma cidade participante cada caso. As bibliotecas e os museus foram o universo

de pesquisa de cada caso.

A abordagem da investigação é descritiva e exploratória. Os diferentes estudos da teoria das organizações realizados no âmbito da nossa investigação criam a diversidade na utilização da metodologia e reflectem um processo específico a cada contexto que é identificado nos objectivos da pesquisa.

A *Grounded Theory* abandona a crença de uma única verdade existente para o que está descrito acerca de estudos anteriores, pois, se a teoria existente não explica o fenómeno, o investigador, através do estudo de caso, recolhe quantas informações forem necessárias sobre o problema, com a intenção de analisar, interpretar ou teorizar os fenómenos. A sensibilidade teórica é desenvolvida a partir do conhecimento científico acumulado pelo pesquisador, assim como a partir da sua experiência profissional e pessoal (Strauss & Corbin, 1998).

A teoria foi formulada antes do início da colecta de dados e, portanto, é a directriz na formulação das questões; ela possibilitará a ligação dos dados às proposições e fornecerá os critérios para a análise dos dados. Ao proceder desta maneira, ocorre um roteiro objectivo e habilitado para orientar durante todo o processo de realização do estudo, dando uma direcção para a definição dos dados a serem colectados, ou, ainda, para modificar, quando necessário, a grelha de colecta de dados.

4.5 Natureza dos dados a recolher

A abordagem metodológica da investigação foi interpretativista e qualitativa. Assim, o Estudo de Caso reuniu a utilização sequencial de três técnicas qualitativas, nomeadamente: revisão de documentos, observação participativa e a aplicação do guião de entrevista. A abordagem qualitativa que foi utilizada para esta investigação foi escolhida em especial por alguns princípios inovativos que são relevantes a este projecto, como, por exemplo: a percepção da qualidade de desenvolvimento da gestão nas bibliotecas e museus na sua estrutura física e de recursos humanos; a inserção das organizações no ambiente externo, em específico na esfera pública e política. O intuito foi o enfoque relacionado com eventos sociais de conhecimento e interações humanas presentes nas organizações do estudo.

Seguindo as atenções e direcções dadas por Yin (1989), o estudo de caso apresentou quatro aplicações para a função da sua escolha na abordagem metodológica de investigação:

1. Explicar ligações existentes entre as unidades culturais e a política local pública na aplicabilidade de funcionamento junto à comunidade. Intervenções idealizadas enquanto uma

estratégia de gestão para o desenvolvimento da organização biblioteca e/ou museu e no oferecimento de serviços à comunidade;

2. Descrever o contexto social e educacional da comunidade na qual se encontram inseridas as unidades culturais, para então entender a intervenção entre a comunidade e a gestão da unidade biblioteca e/ou museu;

3. Descrever tal intervenção, a fim de fazer uma avaliação do carácter da promoção realizada entre produtos e serviços;

4. Explorar situações requeridas nos tópicos acima detalhados, existente nas intervenções entre comunidade e a gestão local da unidade cultural avaliada. Pois poderia ocorrer a situação de não se possuir resultados claros e específicos.

A recolha de dados consistiu na observação dos factos tal como ocorreram espontaneamente, e a composição dos dados ficou disponibilizada por cinco fases: contactos iniciais directos com os directores das UC; determinação de técnicas de colecta e registo de dados; colecta de dados; estabelecimento de técnicas de análise dos dados. Bonoma (1985), ao tratar dos objectivos da recolha de dados do Método do Estudo de Caso, não determina a quantificação ou a enumeração destes dados, mas, pelo contrário, a descrição e a classificação dos mesmos como de relevada importância.

A escolha das instituições pertencentes à ordem pública deu-se por pressupor-se que sejam prestadoras de serviço à comunidade em geral, independentemente das condições políticas e sociais da população e dos seus utentes. Outro factor que pareceu ser de importância para a investigação foi a visualização anterior à recolha de dados em bibliotecas e museus possuírem acesso directo à administração pública através dos seus gestores. Nesta perspectiva, seria observada a colocação dos gestores na tomada de decisões da esfera da política, pública e cultural do município.

4.6 Metodologia para a recolha de dados

Na metodologia de Estudo de Caso, existem técnicas para a recolha de dados que podem ser utilizadas em conjunto ou isoladamente; são elas:

a) Elaboração de entrevista que visa aprofundar um determinado tópico ou apurar a opinião de um determinado interveniente do fenómeno em estudo;

b) Análise de documentos que consiste na recolha, leitura e análise de documentos escritos ou outros artefactos sobre a área de investigação;

c) Questionários, que são elaborados seguindo um conjunto de perguntas relacionadas com o tópico de investigação;

d) Observação: esta técnica baseia-se na observação de um conjunto de fenómenos com o objectivo de recolher dados sistematicamente sobre o que um conjunto de pessoas faz. O observador pode ter um papel participativo ou não, dependendo do método de investigação (Galliers, 1991).

Yin (1989, p. 23) afirma que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo – tornando-se possíveis as observações directas e entrevistas sistemáticas – e que se caracteriza pela “capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações” (Yin, 1989, p. 19).

As unidades de análise seleccionadas para o estudo foram as bibliotecas e museus públicos das cidades de:

- Guimarães, em Portugal (anexo A);
- Dundee, na Escócia (anexo B);
- Sunderland, em Inglaterra (anexo C);
- Issy-les-Moulineaux, em França (anexo D).

As entrevistas realizadas nestas unidades contaram com a participação dos gestores e/ou directores locais. A preocupação com a selecção do sujeito participante da entrevista deu-se no sentido de contactar a pessoa responsável pela instituição cultural.

As unidades culturais foram seleccionadas pelo universo determinado na investigação enquanto pertencentes a "cidades inteligentes da Comunidade Europeia", e esta escolha foi possível diante da listagem publicada pelo Fórum das Cidades Inteligentes³² no ano de 2006, assim como através do *General Report of the European Union* (2006). Procurou-se ainda, a selecção aleatória de cidades que configurasse serem pertencentes a diferentes países da comunidade europeia. A partir deste momento, iniciaram as pesquisas na internet e leituras de periodicos internacionais para se tomar um maior entendimento das localidades que seriam participantes dos estudos de caso. Com base neste entendimento foi realizada uma carta de apresentação contendo dados acerca do pesquisador e da investigação a ser realizada (anexo E) bem como um pedido de aprovação para a divulgação dos dados que seriam alcançados. Posteriormente a carta foi enviada para os directores das UC's.

³² <http://www.intelligentcommunity.org>

O início da recolha de dados ocorreu no concelho de Guimarães, em Portugal, e para o primeiro momento desta fase ocorreu a análise da legislação dos órgãos de política local para ser preparado, então, a visita às unidades seleccionadas na recolha dos dados. Após essa fase, foi contactada por mensagem electrónica a direcção da biblioteca e do museu, a fim de ser apresentado o tema da investigação e agendar um horário para uma conversa informal. Na data estipulada, realizou-se uma visita ao local, no qual se tornou possível idealizar a grelha da observação participativa. A observação utilizada para este estudo foi a observação directa.

Percebeu-se no momento da visita às instalações da UC de Guimarães a facilidade de diálogo entre os sujeitos participantes para a aplicabilidade do material de recolha de dados. Entendeu-se dessa maneira que ocorreria uma boa resposta deste meio referente ao universo de pesquisa.

Posteriormente, foi realizado o quadro de observação participativa, para analisar o desempenho dos recursos humanos existente na instituição. Tal iniciativa foi idealizada como um facilitador que pudesse disponibilizar os dados oriundos de uma observação ambiental. Para King (1994), um ponto de partida para a recolha dos dados é a construção de ferramentas iniciais, como o formulário de observação e o guião. Tais ferramentas de recolha de dados definem o enquadramento conceptual e teórico da investigação e recebem os contributos da experiencia do investigador e da investigação exploratória prévia. As questões incluídas nas ferramentas de recolha serão utilizados como códigos na análise de dados.

O Formulário de Observação permitiu tanto a análise ambiental como também a explanação da apresentação da unidade de informação estudada. A observação consistiu no registo de comportamentos, factos e acções relacionados com o objectivo da pesquisa, e não envolve questionamentos e respostas verbais ou escritas.

As entrevistas foram realizadas como abertas-fechadas e, em determinados períodos, focada. Para o guião da entrevista, as questões foram estabelecidas diante do conjunto de cinco conceitos sistematicamente relacionados, conforme mostra a figura 4.2: produtos e Serviços; gestão local e publica; recursos humanos; tecnologia; e mercado relacionado com o utente.

É importante salientar-se que durante o processo da recolha de dados procurou-se não interferir nos resultados perante a presença dos sujeitos.



Figura 4.2 Conceitos sistematicamente relacionados para a recolha de dados em cidades inteligentes

4.7 Metodologia utilizada na análise dos dados

A discussão da análise do estudo dos dados deve possuir diversos componentes. O processo de análise consiste em extrair um sentido dos dados de texto e imagem; envolve preparar os dados, conduzir análises diferentes, para então aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados. Fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados é um processo constante que reflecte continuamente a importância de todos os dados colectados (Creswell, 2007).

Para a análise do estudo, a preocupação ateu-se com as ferramentas utilizadas para escolher a melhor forma de aproveitar e estruturar mais facilmente a recolha dos dados. Diante da constante preocupação de se tratar a recolha de dados com a exaustão e um maior aproveitamento do material, foi utilizada a proposta de Bardin e Franco³³. Assim, para as unidades de análise, foi adoptada a seguinte estrutura da recolha dos dados: unidades de registo; unidades de contexto; organização da análise; e categorias, entre as quais a investigação cuidou de verificar a exclusão mútua, a pertinência, a objectividade e fidedignidade.

As unidades de registo subdividiram-se em: transcrição da entrevista; descrição da nomenclatura dos sujeitos participantes da entrevista; organograma e/ou fluxograma das

³³ Delimitação de tópicos acerca dos procedimentos a serem tomados na análise de conteúdo. Livro: *Análise de Conteúdo*, tradução Luís Antero e Augusto Pinheiro, impresso pela Edições 70 em Lisboa. Ano: 2006.

unidades culturais; documentos oficiais auxiliares; planta estrutural arquitectónica; e planeamento estratégico e/ou plano de actividades institucional.

A tabela 1 foi criada com vistas a auxiliar e acompanhar a análise de conteúdo do material de recolha de dados dos estudos de caso. A tabela ficou determinada pelo embasamento teórico proposto por Franco (2005) e Bardin (2006). Na sequência dos casos, foi utilizada a tabela como uma ferramenta para estruturar a análise que deveria ser realizada com o material recolhido.

Através da realização desta tabela, foi possível tanto identificar o conjunto de materiais que deveriam ser analisados como realizar exaustivamente um trabalho sobre as categorias da investigação que deveriam ser relevantes no conjunto dos estudos dos casos.

As categorias propostas para as unidades de análise através da proposta das categorias (observando as linhas da exclusão mútua, da pertinência, da objectividade e fidedignidade) delimitaram os campos de análise para cada caso do estudo em:

- a) **Caracterização** – Estrutura física local; número de funcionários; estrutura de recursos humanos adoptada para a gestão local; o atendimento adequado para a região; contextualização de utentes; e organograma institucional e/ou fluxogramas das principais funções.
- b) **Origens e evolução** – Histórico da instituição para uma melhor compreensão do seu surgimento e desenvolvimento para a ordem da esfera pública ou privada; incentivo à pesquisa e inovação; auxílio à esfera social (educação, informações relevantes à comunidade; atenção à participação em eventos); reconhecimento económico da região no processo histórico de crescimento local.
- c) **Planeamento estratégico e Plano de actividades** – Missão da instituição; objectivos; metas a serem cumpridas; projectos desenvolvidos e em desenvolvimento; planeamento urbano, importância para a localização da unidade cultural na região.
- d) **Ambiente Interno** – Discriminação dos sectores existentes na unidade e as suas funções detalhadas de serviço; a disposição dos sectores da unidade para o auxílio de necessidades advindas da comunidade (encomenda de literaturas impressas, como artigos em bases de dados; busca de referências bibliográficas); utilização pela

Ambiente Externo – Posição alcançada na esfera política e pública da comunidade e/ou da região; a projecção da região no ambiente economico, tecnologico e social; a diferença marcada para o mercado existente; perceber a geração da necessidade da comunidade aos serviços; contactos e apoios com outras instituições locais e internacionais.

Quadro 4.1 Análise de Conteúdo do estudo

À medida em que os dados iam sendo recolhidos, já iam sendo de imediato tratados. Isto tornou possível o aperfeiçoamento do instrumento de recolha de dados ao longo do processo. Apesar de ter-se feito o levantamento das ferramentas tecnológicas que poderiam auxiliar no tratamento dos dados (na transcrição da entrevista e na análise de conteúdo), estes foram tratados manualmente. Os dados pertenciam a diferentes idiomas, o que dificultaria o uso de programas informáticos, pois poderiam ser desconsiderados dados que seriam de grande importância para a investigação.

A codificação dos textos das entrevistas foi realizada sem qualquer preocupação quanto à frequência com que essa parte se apresenta no texto, ou seja, não foram realizadas quaisquer análises quantitativas. A atribuição do código ocorre pelo relevo da informação para a investigação, e não pela frequência com que a informação surge ao longo dos corpos das entrevistas. Na análise das entrevistas dos estudos de caso exploratórios, os códigos atribuídos prenderam-se com a identificação no texto de referências relativas à descrição da organização, história, estrutura organizacional e a influência do ambiente externo junto ao produzido no ambiente interno.

Com o convívio do dia-a-dia da investigadora em bibliotecas e museus das cidades inteligentes, pretendeu-se entender melhor os locais reconhecidos como centros de conhecimento e o seu carácter inovativo. Afinal, as cidades inteligentes devem possuir um diferencial no aspecto das políticas adoptadas em: comunicação; inovação tecnológica; formas de organizar mercado; e cultura (Korninos, 2002).

Ao mesmo tempo que o material de recolha de dados era aplicado e aperfeiçoado, foi possível construir uma teoria com base na recolha e na análise sistemática e rigorosa dos dados. O intuito era possibilitar a exploração de cada nova situação após a sistematização dos dados, para uma nova adequação do material de recolha de dados. A busca incessante é o que mais próximo se consegue chegar do descobrimento e desenvolvimento da teoria resultante, que se forma num carácter dedutivo e lógico.

O desenho da presente investigação articulou-se em torno de quatro etapas. As etapas são descritivas e exploratórias, sendo que, na primeira fase, a da recolha de dados em Guimarães, foi um estudo exploratório apenas.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Considerações de política local e importância de projecções futuras |
| | | Estrutura organizacional | Estrutura organizacional |
| | Importância enquadramento histórico | Importância enquadramento histórico | Importância enquadramento histórico |
| Questões pertinentes cidades inteligentes | Questões pertinentes cidades inteligentes | Questões pertinentes cidades inteligentes | Questões pertinentes cidades inteligentes |
| GUIMARAES | DUNDEE | SUNDERLAND | ISSY-LES-MOULINEAUX |

Quadro 4.2 Composição dos tópicos relevantes nos estudos de caso

4.8 Apresentação dos Casos Estudados

O crescimento que a investigação alcançou no decorrer da análise da literatura, tendo em vista a formação de um modelo para a gestão das unidades culturais, projectou uma idealização de regiões nas quais poderia ocorrer a recolha de dados. Nestas regiões, as unidades culturais poderiam ser diferenciadas na sua forma de gerir o seu capital intelectual. Nos locais escolhidos para a recolha de dados deveriam ser observadas prioritariamente as esferas social, política e cultural, pois estas últimas interfeririam directamente no contexto de gestão das suas organizações.

A forma de representação do conhecimento organizacional das regiões escolhidas para a recolha de dados não retrataria apenas o benefício que o apoio da política pública pode efectivar junto das unidades culturais, mas também o crescimento que pode promover nas outras esferas – como, por exemplo, a social – das suas regiões. Desta maneira, a unidade cultural, em parceria com a política pública local da região de conhecimento, poderia expor as suas propriedades centrais para o êxito da sua gestão e dos seus relacionamentos com a comunidade.

Assim, o universo da investigação no estudo dos casos foram as bibliotecas e museus públicos das cidades de Guimarães, em Portugal (anexo A); Dundee, na Escócia (anexo B); Sunderland, na Inglaterra (anexo C); e Issy-les-Moulineux, em França (anexo D).

Os sujeitos participantes na entrevista foram os gestores locais. Também participaram da recolha de dados alguns funcionários destas unidades culturais que auxiliaram tanto no agendamento das actividades de visitas às instalações e da entrevista com os gestores quanto no fornecimento de documentos que se fizeram necessários para os esclarecimentos das dúvidas surgidas no processo de observação participativa na instituição.

As entrevistas com as direcções das unidades deveria proporcionar um melhor entendimento para o aproveitamento da estrutura física, como também da oferta de produtos e serviços. Portanto, foram preservados no examinar dos dados recolhidos os itens relativos à tabela 1, desenvolvida para a análise de conteúdo:

- i. Caracterização;
- ii. Origens e evolução;
- iii. Planeamento estratégico e Plano de actividades;
- iv. Ambiente Interno;
- v. Ambiente Externo.

4.8.1 Guimarães

A região escolhida inicialmente para a recolha de dados foi a cidade de Guimarães, em Portugal. A região demonstrou-se favorável aos estudos iniciais, por ser uma região de conhecimento e por a política pública local estar voltada para o crescimento na esfera cultural e social. A legislação verificada dos órgãos de política local do concelho de Guimarães pareceu estar em mudança para o favorecimento da esfera cultural. Então, a abrangência de integrar as unidades culturais nas políticas públicas seriam prioritárias e trariam bons resultados para a investigação.

Talvez uma probabilidade verificada para este favorecimento da preocupação de traçar políticas públicas adequadas para as unidades culturais ocorra diante da preparação da região de Guimarães para acolher a posição ganha no eixo internacional de ser a Capital Europeia da Cultura. Diante deste contexto de mudanças idealizadas pelo poder público para a região, a investigação visualizou o grande contributo que um estudo desta natureza poderia alcançar junto das unidades culturais de Guimarães.

A cidade de Guimarães é uma localidade histórica, com um importante papel no eixo de Portugal. Conta com mais de um milénio desde a sua formação e é uma das mais importantes cidades históricas do país, sendo o seu centro histórico considerado Património Histórico da

Humanidade, o que a torna um dos maiores centros turísticos da região. As suas ruas e monumentos estão cercados de história.

Assim, a cidade está associada à fundação da nacionalidade e da identidade portuguesa. Guimarães, entre outras povoações, antecede a fundação do estado português e, por isso, é conhecida como "O Berço de Portugal". A cidade possui uma dimensão média e tem uma vida cultural diferenciada no contexto português; é considerada a segunda melhor cidade com condições para se viver no país, tem uma influência marcante na comunicação, na inovação tecnologia, na cultura e na economia.

A biblioteca e o museu públicos estão localizados na região central da cidade e servem uma população de 170.000 habitantes. A unidade da biblioteca pública da cidade pertence à divisão de bibliotecas e documentação (DBD) da região e está localizada num edifício de três andares, por entre os quais distribui os serviços através das suas secções.

Actualmente, a instituição está dotada de um fundo documental com cerca de 70.000 monografias, 6.600 documentos audiovisuais, cerca de 1.000 documentos electrónicos, 510 periódicos e um fundo local com aproximadamente 21.500 volumes e outros documentos (postais, cartazes, mapas). O quadro de recursos humanos é composto por: 3 bibliotecários, 17 técnicos profissionais de BD, 9 administrativos, 1 técnica superior de informática e 1 operadora de sistemas.

Os utilizadores da biblioteca são residentes no concelho de Guimarães e possuem acesso à unidade através da aquisição do Cartão de Leitor das Bibliotecas Municipais associadas à Bibliomédia – Associação de Bibliotecas para a Cooperação. O cartão é realizado na própria instituição através do preenchimento de um formulário e comprovação de local de morada.

O Museu Público é um museu estatal e está instalado num edifício de valor histórico e artístico. O local do edifício é um mosteiro construído no século X. O seu ambiente é utilizado para expor valiosas colecções de arte antiga. O acervo possui objectos separados por secções, a saber: ourivesaria, pintura, escultura, têxtil, cerâmica, azulejos e a biblioteca local. A ala da biblioteca é constituída por 500 títulos, compreendendo cerca de 70 obras que lhe são oferecidas, com dedicatória, por autores amigos e admiradores. Possui ainda 50 títulos relativos a dicionários e obras de linguística, e títulos depositados no seu original – como, por exemplo, em língua alemã – e os volumes de *Portugaliae Monumenta Historica* com referências em latim antigo.

O quadro de recursos humanos do museu conta com uma directora técnica, um funcionário responsável pelos serviços educativos, 02 (dois) técnicos superiores, 02 (dois) técnicos intermediários, 02 (dois) secretários e 04 (quatro) guardas que auxiliam através de revezamento nos períodos diurno e nocturno.

Na cidade de Guimarães houve a abertura dos responsáveis pelas unidades culturais para a realização do estudo. Isto foi observado como uma boa resposta do meio. A cada dia, a região cria elos de contributos, entre a universidade e a comunidade. Entre estes, podem ser destacados os projectos de parcerias existentes entre a comunidade e a universidade. A política pública local serve-se do capital humano em redes de envolvimento em prol do crescimento da região. Tal facto é uma tendência analisada nas experiências já concretizadas e em plena realidade de casos de cidades da Europa.

A biblioteca pública, desde o início dos contactos para a recolha de dados, esteve aberta para auxiliar com o material que poderia ser útil no melhor levantamento dos dados. Os funcionários do local foram sempre prestativos para colaborar com a investigação através das directrizes passadas pela direcção local acerca da explicação do estudo que estava a ser realizado.

O museu desta cidade participou através da museóloga responsável pelo local e colaborou com uma participação regular de auxílio na recolha dos dados, entrevistas e observação local. A responsável cuidou de apresentar todos os projectos e a realização dos seus produtos para a comunidade, como, por exemplo, os livros que já foram produzidos pela organização local. As equipas do museu também foram apresentadas e convidadas pela directora a demonstrar o trabalho efectivado junto da comunidade.

As unidades culturais de Guimarães demonstraram preocupação em adequar-se às novas formas de inovação e criatividade para o seu ambiente interno. Talvez esta preocupação se deva à adequação dos seus serviços para troca de informações com outras unidades culturais de regiões da Europa, ou, ainda, por entender que a cidade recebe muitos turistas e, assim, a unidade deve estar preparada para oferecer os serviços diferenciados que gerem impacto para o retorno dos visitantes. O museu explicitou um desejo de que a sua unidade se torne um exemplo da região para, num segundo momento, ser o símbolo de Portugal enquanto uma unidade cultural.

4.8.2 Dundee

Dundee é a quarta maior cidade da Escócia, com uma população de 154.674 habitantes, e é a 32.^a subdivisão escocesa. Foi um centro administrativo regional e actualmente possui uma administração autónoma. Teve um grande crescimento após a Revolução Industrial, com a indústria têxtil no fabrico da juta, pela qual até aos dias de hoje é reconhecida. A gestão local tem dado um grande apoio a propostas de inovações em empresas existentes na região e é reconhecida como a “cidade do descobrimento”.

A história da biblioteca e do museu da cidade de Dundee parecem desenvolver-se em paralelo junto à comunidade diante da iniciativa da população de uma construção conjunta destas unidades culturais. Os objectivos de tais unidades procuram estar centrados na promoção do conhecimento local.

A biblioteca pública da cidade ocupa três níveis do edifício Wellgate Centre, local existente na região central e onde também funciona o centro de compras da população. A biblioteca recebe cerca de 26.160 visitantes por semana e possui aproximadamente 74.000 leitores.

Qualquer pessoa que viva em Dundee pode tornar-se leitor da biblioteca, não havendo um limite de idade. O leitor é o utilizador da unidade e é-lhe entregue o cartão de leitor, que contém um código que lhe dá acesso aos sistemas informáticos da biblioteca

O edifício que abriga a unidade cultural possui sectores amplos e espaçosos divididos em: Arte e Música; Ciência e Negócios; Referência e Informação; História Local e Biblioteca infanto-juvenil. Cada sector é formado por informações específicas ao tema em causa.

O quadro de funcionários da biblioteca é formado por: um director geral da biblioteca; 03 (três) pessoas na nomenclatura “sénior” de gestão da informação (tal nomenclatura é requerida pelos profissionais responsáveis pela gestão das diversas secções da biblioteca; os profissionais com este grau possuem os seus próprios papéis para cuidar de outras bibliotecas que mantenham um convénio com a biblioteca central); funcionários habilitados para o trabalho de biblioteca com as escolas; funcionários para a concessão de empréstimos; funcionários para os serviços de catalogação e de referência; e um chefe da comunidade (que se encarrega das informações de divulgação entre a equipa de trabalho e de material externo, como a internet).

Os produtos e serviços disponibilizados pela biblioteca são um catálogo *online* do acervo da biblioteca, instalações para realizar palestras, áreas destinadas para exposições, centros de

aprendizagem, centro de treinamento para os utilizadores, além de ferramentas para a comunidade, como, por exemplo, computadores com acesso à internet e videoconferência.

O museu de Dundee encontra-se num edifício vitoriano de estilo gótico na quadra Albert da cidade. Tem sido um dos marcos da região desde a sua fundação. Foi recentemente remodelado com a reabilitação de seu edifício. Assim, no centro da cidade de Dundee, permanece o edifício que faz parte do dia-a-dia da cidade. Há outro edifício configurado como museu público da localidade, que está localizado a oeste da cidade e que também abriga um importante acervo histórico.

O espaço existente no lado oeste da cidade é um edifício construído em 1496 e guarda, nos seus três andares de exposição, a vida, o ambiente e vida marítima da costa ao norte da cidade. A sua estrutura física é bem mais livre ao público, com todas as suas exposições abertas à participação individual ou em grupo, e permite que a visita possa ser planeada. Os espaços são visuais e, em alguns casos, interactivos; como exemplo, utilizam-se programas de computador para explicações históricas e microscópios para manuseio de observação de rochas e insectos.

A unidade cultural central trouxe para a cidade, no início do sec. XIX, uma rica imagem visual. No piso central estão acondicionados: um ambiente destinado à história natural, que explora a potencialidade da região no domínio da natureza; uma área da história essencial da região; e a área de arqueologia, ligada às pessoas e à sua evolução.

No primeiro piso, encontram-se as galerias de exposições de arte e de modalidades diversas, e as colecções de pintura do século XIX, referentes ao Jubileu de Ouro da Rainha Vitória; para tal, foram recriados os espaços utilizados pela colecção de arte da Escócia retratados em 1887. O segundo piso é destinado à área têxtil. Nesta secção estão disponibilizados usos de vestuário e costumes de várias épocas.

O museu possui objectos definidos em variadas secções: arqueologia; poesia; pássaros; fósseis; geologia; arte oriental; armas de fogo; pratos; arte vitoriana; civilizações antigas (como a romana, a egípcia e a medieval); objectos pertencentes às antigas residências de Dundee e aos palácios; porcelanas; medalhas; moedas; objectos etnológicos; pedras/gemas escocesas; ossos humanos e de animais; espécies de pássaros e de mamíferos.

O espaço do museu central disponibiliza salas de exposições com espaços amplos modernos que possuem instalações para o público, numa interactividade e envolvimento do público com as actividades propostas e/ou mesmo a apresentação dos objectos do museu. A

sala exposta ao lado sul contém reproduções de arte clássica e renascentista na forma de esculturas relacionadas com este período. Na lateral estão expostas fotografias de construções históricas famosas. No lado oeste, existe uma sala de colecções permanentes denominada *Picture Gallery*. A colecção permanente da Galeria Albert foi aberta em 1874. No lado leste do museu, encontra-se a área de história natural. Numa ampla sala, dispõe-se a história e o desenvolvimento dos pássaros, peixes, crustáceos, borboletas e outros insectos.

O museu serve-se de um *software*³⁴ para facilitar a sua apresentação aos utentes e a sua coordenação de trabalho interna. Procura, assim, sincronizar o seu conteúdo de informações com a apresentação para outras unidades do mesmo género. Demonstra ser um importante centro histórico para a região de Dundee, pois, além de possuir importantes colecções, também dá suporte à estrutura educativa da comunidade.

No seu quadro de funcionários, o museu possui uma equipa de aprendizagem criativa e efectiva, que procura estar em constante observação das necessidades da comunidade para com a apresentação dos serviços de um museu. A equipa interna possui profissionais educadores, artistas e criadores especialistas.

4.8.3 Sunderland

A cidade de Sunderland situa-se na Inglaterra e está localizada na proximidade de grandes centros, como Edinburgh e Leeds. Configura-se como um centro metropolitano com aproximadamente 280.807 habitantes. É conhecida pelo seu porto, que evidencia o comércio marítimo de toda região, pois, no seu processo histórico, o porto da cidade promoveu o crescimento da indústria ao longo do rio. No início da década de 90, a indústria automobilística começou a crescer na região e teve início, então, a diversificação da economia.

O sistema de metropolitano interliga Newcastle a Sunderland através de uma estação central existente nestas cidades. A cidade de Sunderland foi condecorada por variadas vezes com prestigiados títulos britânicos, em referência ao compromisso em preservar o património público local; este dado interage directamente com a importância atribuída pelos dirigentes políticos às unidades culturais locais. Na participação da cidade no Fórum de Comunidades Inteligentes, Sunderland é diferenciada pelas oportunidades de aprendizagem oferecidas aos indivíduos da comunidade e tal é constatado em projectos das unidades culturais que são

³⁴ Software disponível através do endereço <http://www.adlibsoft.com>.

dirigidos para as áreas da educação da criança e da participação das escolas primárias e secundárias.

Assim, a biblioteca procura facilitar o processo de aprendizagem desde a infância até à idade adulta. A biblioteca central de Sunderland foi idealizada e construída junto ao museu, pois, inicialmente, localizavam-se no mesmo edifício. Anteriormente ao século XIX, apenas existiam bibliotecas e museus pertencentes a corporações privadas. A biblioteca oferece: capacitação vocacional para auxiliar a comunidade no alcance de melhores posições de trabalho, ou, ainda, para a entrada na universidade; recreações que envolvam o processo de aprendizagem; e incentivos para novas qualificações profissionais.

A biblioteca possui auxílio local do governo para a prática de projectos em prol da comunidade e está localizada num edifício de três andares da região central da cidade. O local abriga no primeiro andar sectores destinados à história local e familiar da região, assim como também existe um sector de referência para buscas de bibliografias de interesse geral dos utentes. No segundo andar está a galeria de arte contemporânea, pública, denominada Northern Gallery for Contemporary Art. As demais repartições são utilizadas para a administração e gestão local.

A divisão do acervo da biblioteca divide-se em áreas temáticas: ficção, não-ficção, ficção júnior, não-ficção júnior, material de referência e material áudio-visual. Disponibiliza para os seus utentes: livros; periódicos e jornais diários; CD's e DVD's; uma secção infanto-juvenil com jogos pedagógicos e livros específicos para aprendizagem infantil; mapas históricos, locais e regionais; dados referentes ao censo anual; fichas técnicas referentes ao património local; colecções de obras raras que incluem fotografias, bibliografia histórica de Sunderland e manuscritos.

A equipa da biblioteca é formada por: 40 Funcionários comprometidos com as funções básicas (nível 1); 09 Funcionários comprometidos com as funções básicas (nível 2); 08 Funcionários pertencentes ao programa de Liderança (nível 3 e 4); e 114 Funcionários treinados para atender ao público em geral.

O museu da cidade é um local que combina um museu com uma galeria de artes e exposições oferecidas num edifício construído em estilo francês. O museu pertence a um dos maiores grupos de serviços regionais da Inglaterra, o Tyne & Wear Museums, que é composto por onze museus e galerias. As suas colecções representam um importante valor para a nação e são formadas por arte, história, arqueologia e história natural. Estipula-se que, por ano, mais de

um milhão de pessoas visitem o grupo Tyne & Wear Museums; porém, a unidade de Sunderland recebe cerca de 300.000 visitas por ano.

O próprio museu idealiza e confecciona o seu material informativo: são livros que contam a história do museu e guias de exposições de colecções específicas que detalham o material disponibilizado para o público e a sua trajectória histórica. As visitas ao interior do museu são interactivas, com a participação constante do público nas actividades de palestras, nas visitas guiadas e nas exposições.

4.8.4 Issy-les-Moulineaux

A região de Issy-les-Moulineaux entrou neste estudo com uma série de importantes desafios. É um dos locais que permanece no Fórum das Cidades Inteligentes por vários anos consecutivos. Lugar profundamente preocupado com as tecnologias da informação, é também uma região de fortes raízes históricas e onde têm fluído, ao longo de séculos, saberes e culturas. A cidade está nas proximidades de Paris; entretanto, o seu nascimento deu-se como um lugar de grande renome, pois as pessoas de maior poder financeiro desejavam viver em Issy (abreviatura habitual utilizada para identificar a cidade pelos seus moradores).

Hoje, com o grande desenvolvimento populacional ocorrido nesta região, a cidade parece ser uma extensão de Paris, e beneficia disto diante do seu pólo comercial, industrial, financeiro e turístico, gerado para auxiliar a demanda de consumo da sociedade; porém, ainda permanece como uma localidade tranquila para se viver que tem como diferencial a proximidade a uma capital de forte posição no cenário mundial e de grande prestígio nas artes, na cultura e na educação.

Issy-les-Moulineaux é uma cidade situada a sudoeste de Paris, nas margens do rio Sena, e possui aproximadamente 152.000 habitantes. Com uma importância arqueológica que desde o século V despontou na produção agrícola da região, e pelo reconhecido seminário de Saint-Sulpice, construído no século XIII, percebe-se a simbologia religiosa desta localidade. A cidade cresceu enquanto uma vila nobre com casas edificadas nos vastos campos da região de Paris, e foi somente na segunda metade do século XIX que se formou enquanto uma província industrial, multiplicando-se as usinas e as manufacturas do tabaco.

Issy mantém o papel de uma cidade contemporânea e aberta à inovação, em busca de melhoria constante para a sua comunidade. Assim, a motivação para este estudo foi redobrada, porque os desafios de recolha de dados foram grandes; afinal, toda a observação da região

parecia ser tópico de importante contextualização para se estudar numa “cidade inteligente”, pois Issy é um lugar vital de identidade, de produtividade e de criatividade.

Desde o início do levantamento de referencial bibliográfico sobre regiões de conhecimento e cidades inteligentes, tornou-se marcante o contexto de uma região fortemente influenciada pelas formas de comunicação adoptadas, pela inovação tecnológica e cultural e pelos valores esperados do mercado. Na cidade de Issy-les-Moulineaux, a centralização como forma de gestão adoptada pelas organizações, por mais que nos estudos de caso anteriores demonstre um tipo moroso de processo organizacional, nesta localidade demonstrou exactamente o oposto: uma gestão mais eficiente e eficaz na centralização dos processos do Conselho Municipal.

Tratou-se, na verdade, da construção de uma estrutura de análise e de interpretação de dados de uma realidade diferente das demais, como nas passagens por Dundee, Sunderland e Guimarães. Para além de ser profundamente vasta e complexa a análise da região de Issy, diante do material informativo recolhido, esta última toca-nos de uma forma intensa, pelo que significa, em termos da gestão local de uma cidade inteligente, não demonstrar as suas dificuldades e problemas. A região pareceu ser de difícil acesso para agendar contactos e visitas, talvez pela própria centralização do processo organizacional. Assim, buscou-se na administração local um meio de outras alternativas à recolha de dados na cidade. A administração local encontra-se no Hotel de Ville e está dividida por sectores; os sectores determinados para essa finalidade foram: a *direction culturelle* e *service de relations internationales*.

As dificuldades do processo de gestão das unidades culturais, bem como do processo de gestão local, não estavam facilmente evidentes. Afinal, na mentalidade dos indivíduos que coordenam a gestão municipal da cidade de Issy, devem ser esquecido os problemas das organizações e apenas salientar os sucessos de gestão e, também, relembrar constantemente as histórias de êxito pelas quais passou a cidade.

Contudo, foi possível aperfeiçoar o estudo na recolha de informações quer seja no momento das entrevistas nas unidades culturais, quer seja na recolha do material informativo em DVD's, impressos e observação participativa, fornecidos pela gestão dos diferentes órgãos administrativos locais. Um número maior de instituições se propôs a participar neste estudo de caso da cidade de Issy-les-Moulineaux, como a Ludothèque na área infanto-juvenil; a galeria Arc de Seine na área de exposições interactivas e o Hôtel de Ville, o Conselho Municipal que cuida da administração do município.

A *mediathèque* é o espaço público destinado aos serviços de informação e à biblioteca para a comunidade. Possui um salão de leitura, computadores conectados à internet, terminais de áudio e vídeo, TV por cabo, livre acesso às estantes e acesso às redes através de Wi-Fi. O catálogo do acervo pode ser consultado no local ou pela internet. A inscrição como associado é necessária para efectivar empréstimos de material do acervo.

Possui mais de 23.000 leitores e um total de 191.346 documentos impressos. As colecções encontram-se: em suportes de papel, como no caso dos 500 títulos de periódicos e mais de 180.000 livros; e nas 11.000 videocassetes e DVD's, nos 36.000 documentos sonoros (CD, livros-CD e cassetes), 1.500 métodos de língua e 2.500 CD-ROM. Disponibiliza ainda para o utente cerca de 300 métodos de língua e 650 livros-cassete para auto-aprendizagem. O sector de música oferece, para além de CD-ROM e vídeos, 1.500 partituras musicais de autores clássicos e modernos e mais de 700 livros com temas ligados à área musical. A equipa de funcionários possui quarenta e nove pessoas, sendo: 25 (vinte e cinco) bibliotecários com qualificação de nível superior; 02 (dois) funcionários para a administração geral na categoria "conservateurs"; funcionários assistentes na categoria "A"; agentes do património; secretárias; e um redactor.

A *ludothèque* é um espaço lúdico de jogos com 400 metros quadrados que oferece um serviço que pode ser utilizado no local ou em empréstimos. O acervo é composto por aproximadamente 6000 jogos infanto-juvenis, 1500 jogos para adultos, CD-ROM e documentos especializados na área lúdica. Os regulamentos de utilização e empréstimos são específicos e determinados por temáticas. Assim, a unidade cultural oferece aos jogadores, independentemente da sua idade, um espaço que é separado por temáticas referenciadas por cada grupo etário. O seu quadro de recursos humanos conta actualmente com cinco funcionários especializados nas actividades lúdicas e psico-motoras. O espaço é organizado em função da criança, para aliar a brincadeira ao ensino, através do desenvolvimento de diversas actividades lúdico-pedagógicas.

O museu de Issy-Les-Moulineaux tem por objectivo demonstrar por cartas de baralho o longo processo histórico da humanidade. Com essa finalidade existem apenas sete museus no mundo, sendo que, na França, é o único desta natureza. O acervo do museu compõe-se, aproximadamente, por 10.000 conjuntos de objectos, das quais cerca de 6.700 são tipos de baralhos, 2.000 são gravuras, desenhos, cartazes, e, no espaço dedicado à história da cidade, possui mais de 6.570 objectos.

Num dos seus andares existe o centro de documentação especializado, que disponibiliza periódicos, artigos, documentos e colecções informativas específicas ao tema "jogo de cartas" e à historicidade das cartas e do baralho. A consulta no centro de documentação está acessível ao público em geral. Os funcionários estão assim distribuídos: para a área de conservação, da administração e da gestão local; especialistas em animação cultural; um graduado para a área da documentação e arquivos.

A riqueza cultural percebida na cidade de Issy-les-Moulineaux parece ser o diferencial na esfera económica. As unidades culturais revestem-se de uma importância diferenciada perante a população local e, entre elas, os meios de comunicação de informação passam, então, a ser centros de recursos locais para toda a comunidade.

5. Resultados do estudo

Para a análise dos conceitos propostos em produtos e serviços; articulação da UC com a gestão local e pública; recursos humanos; tecnologia; e orientação ao mercado e ao utente, foram feitos estudos de caso em quatro localidades diferentes da Europa (anexos A, B, C e D). Os conceitos foram exaustivamente levantados para cada caso estudado através dos instrumentos de recolha de dados. Os aspectos que procurou-se estabelecer para os conceitos supracitados foram:

I) A oferta de produtos e serviços para a comunidade, atentando-se as diferentes formas de oferecimento destes diante das necessidades dos utentes; projectos realizados para a comunidade e em parcerias com universidades e empresas da região; suportes de informação utilizados para a divulgação da informação; produção de materiais didáticos que auxiliem na disseminação da informação; métodos utilizados para a conservação e preservação do acervo.

II) A importância observada na instituição quanto aos recursos humanos existentes. Tal configuração poder-se-ia examinar com atenção as disposições de cursos ou ainda liberações de horário para que o funcionário tenha oportunidade de aperfeiçoar suas habilidades. Outro tópico priorizado foi a delegação dada ao funcionário para a tomada de decisão. Estipulou-se como um meio orientador para a discussão acerca do conceito de recursos humanos, a organização do trabalho e as formas de comunicação entre a direção e os funcionários, entendeu-se que esses dados poderiam sugerir a diferença na forma de desenvolvimento das UC's. Os funcionários quando motivados pela abertura de participação na organização tendem a responderem melhor na colaboração dos trabalhos organizacionais.

III) Através da orientação ao mercado e ao utente pretendeu-se observar a estratégia utilizada para entender o mercado atendido pela UC. Um item importante que foi analisado estava na forma de organizar o mercado e as respostas advindas do ambiente externo ao da organização. Com a análise da forma de organizar o mercado, seria possível entender o quadro de análise da UC das necessidades da comunidade frente aos contactos e apoios de instituições locais. Também atentar para a importância dada pela própria comunidade para a UC, deveria ser analisado, pois diante do grau de importância verificado, imaginou-se que a UC poderia obter vários benefícios neste apoio como: Recursos financeiros; maior divulgação: apoio para projectos da comunidade.

IV) Os aspectos que deveriam ser examinados para a tecnologia, seriam bem delimitados, afinal a tecnologia estaria presente em todos os conceitos propostos para a

intervenção do estudo. Entretanto a delimitação deu-se com a sua utilização como um meio facilitador para a actuação da UC. As tecnologias de informação deveriam auxiliar no aperfeiçoamento das actividades realizadas pela organização e ser o diferencial na comunicação entre o utente e a UC. Diante do levantamento da literatura acreditou-se que as UC's que demonstrassem uma maior afinidade com as TIC, estariam diferenciadas no quadro político de sua região, pois auxiliariam no desenvolvimento não apenas interno e de apoio aos utentes, mas também no crescimento regional.

V) No conceito de articulação da UC com a gestão local e pública, os aspectos enfocados seriam as parcerias realizadas nas diferentes ramificações, desde aquelas realizadas com a câmara municipal até os apoios de outras instituições. Seria um dado relevante para a investigação, verificar a participação das UC's nas esferas da gestão pública de toda a comunidade. A percepção das relações entre a política local e o apoio à UC poderia ser um factor de diferença para o crescimento da unidade diante da análise do conceito de articulação da organização com outros órgãos externos.

Aspectos gerais também foram prioritários para desenvolver as discussões das análises dos estudos de caso das UC's como: Estratégia de gestão adoptada e a optimização dos recursos existentes no ambiente interno e externo. Desde o levantamento da literatura acreditou-se que as UC's interferem e geram benefícios para as variadas áreas da comunidade: económica, social e política. Assim todos os conceitos foram estudados atentando-se ao impacto para estas áreas da comunidade. Afinal entende-se que a UC revitaliza o contexto do dia-a-dia das suas comunidades.

5.1 Produtos e serviços

Para uma melhor caracterização das UC e do papel que estas desempenhavam na vida de suas comunidades, procurou-se identificar os produtos e serviços que estas ofereciam aos cidadãos. Desta forma, poderia ser analisado tanto o objectivo do indivíduo que procurava a UC para dirimir alguma necessidade pessoal específica, ou se a instituição oferecia algum produto e/ou serviço que fosse ao encontro das necessidades visualizadas para o crescimento da comunidade. Através da análise dos produtos e serviços, poderia ser verificada a opinião inovadora que a UC possuía.

Os produtos e serviços levantados no estudo poderiam ser: materiais informativos como livros e panfletos; atendimento a pessoas com necessidades especiais; horário de atendimento

ao público; atendimento especializado, como o realizado nas casas de indivíduos impossibilitados de se dirigir à unidade e em outras repartições no âmbito externo de suas instalações; projectos alcançados para a interactividade das actividades para com a comunidade; trabalhos voluntários; tecnologias oferecidas a favor da comunidade, como computadores e equipamentos facilitadores (fax, videoconferência, telefones); salas de palestra e auditórios; estrutura física e mobiliário.

Segundo Repo (1989, p. 73), o produto configurado pela informação é vital para as pesquisas que actuam com a informação enquanto uma forma de gerar valor para a organização. Assim, para o carácter deste estudo, a informação produzida pelas UC (como livros e folhetos) devem ser enquadradas na denominação de “produtos” que são gerados pela organização.

A biblioteca pública é o centro local de informação, tornando prontamente acessíveis aos seus utilizadores o conhecimento e a informação de todos os géneros. Serviços e materiais específicos devem ser postos à disposição dos utilizadores que, por qualquer razão, não possam usar os serviços e os materiais correntes, como, por exemplo, minorias linguísticas, pessoas deficientes, hospitalizadas ou reclusas (Unesco, 2008).

As UC agem de acordo com as propostas de actuação de órgãos internacionais como a Unesco e o IFLA³⁵, sendo, assim, visualizadas perante as políticas públicas locais como uma unidade de referência. Para além da disponibilização de produtos e serviços em alinhamento com as directrizes de órgãos internacionais, as UC estudadas evidenciam um carácter inovador. A inovação caracteriza-se na oferta de produtos e serviços delineadas pelas próprias UC's, ajustadas as características da região ou ainda produtos que contribuam para que a região possa ser considerada uma região de conhecimento.

A comunidade identifica-se com a UC e este dado pode ser contextualizado nos projectos e actividades criadas para os grupos específicos das regiões estudadas. As colecções e serviços incluem todos os tipos de suporte de informação e tecnologias modernas. Afinal, é essencial que tais instituições ofereçam um serviço de elevada qualidade e que sejam adequadas às necessidades e condições locais. Quando as UC oferecem produtos e serviços de referência, torna-se mais viável que o cidadão participante da localidade na qual estas UC estão inseridas aceite mais facilmente as inovações tecnológicas e que tenha mais apreço pela cultura local;

³⁵ The International Federation of Library Associations and Institutions.

como resultado, é possível que se torne mais capacitado para participar no progresso da sua comunidade.

As colecções reflectem, portanto, as tendências actuais de adequação à inovação e criatividade, bem como a evolução presenciada por uma cidade que possui fortes laços com seu passado em ser o “berço” de um país, assim como a memória de seu povo (Biblioteca de Guimarães)

La bibliothèque est un service public nécessaire à l'exercice de la démocratie [...] pour permettre l'indépendance intellectuelle de chaque individu et contribuer au progrès de la société (Issy-les-Moulineaux, Mediathèque)

As colecções existentes nas UC são diversificadas, a fim de alcançar variados tipos de cidadãos que vivem na cidade e, assim, disseminar a informação e os serviços de uma biblioteca no atendimento de grupos com necessidades diferenciadas. A Ludothèque francesa (anexo D) foi um espaço organizado em função das necessidades infantis. Esta unidade alia o ensino de formação de uma UC com a brincadeira, através do desenvolvimento de diversas actividades lúdico-pedagógicas. O incentivo está na comunicação e na socialização da criança.

O objectivo das UC parece voltar-se para que todos os cidadãos tenham acesso ao material da informação existente nos seus acervos e, dessa forma, poderem vir a utilizar cada vez mais as unidades culturais através das iniciativas realizadas pela instituição, inclusivamente no que diz respeito à formação do indivíduo, como no caso da Ludothèque, acima citado, ou ainda de Sunderland.

The future of our services will be determined by the customer needs, really [...] Working with the health authority so people can come into libraries and book a hospital operation from the library computer, and working with GPs (Sunderland Library)

As UC parecem não deixar indiferente a sua comunidade; assim, os utilizadores acabam por tornar-se utentes assíduos destas unidades. Os espaços são valiosos diante das colecções apresentadas. Além do próprio espaço, idealizado com um cuidadoso projecto arquitectónico, não apenas oferece actividades e projectos através das suas colecções e objectos, mas parece apropriar-se do próprio ambiente para marcar a influência na vida da comunidade.

La scénographie originale permet de suivre un parcours au rythme du temps, des cultures, des arts, des créations. Bâtiment contemporain relié à un pavillon de l'ancienne [...] le programme architectural s'est articulé” (Issy-Les-Moulineaux, Museum).

A preocupação com a aprendizagem dos utentes é demonstrada através da produção do material instrutivo que é específico às necessidades educativas e coordenado pela própria equipa de direcção da UC, como no caso de Guimarães e Dundee, ou de equipas específicas para a arte gráfica, como no caso de Sunderland e Issy-les-Moulineaux. A aprendizagem parece tornar-se agradável com o material oferecido para todas as faixas etárias, o que cativa também o público para apoiar as iniciativas futuras.

O material produzido pela UC serve como uma ferramenta com a função de preservar o património actual e alcançar iniciativas vindouras que necessitem do apoio da comunidade e da política pública local.

a book that tells the history of the museum, there is a leaflet which shows the top ten things to see in the museum and is also a little guide of the museum as well (Sunderland Museum).

As UC dispõem de uma variedade de produtos e serviços oferecidos que se adaptam a todo o tipo de público e mostram, assim, o seu interesse pelos utilizadores e pela comunidade.

We offer a whole range of children services. Again, which would be activities, and homework club support, school out of hours clubs, children's class activities, story times, etc. (Sunderland Library).

Desde o público pré-escolar até aos lares de terceira idade, o museu efectua actividades que alcancem as suas necessidades, tornando-se cada vez mais atractivo.

Procuramos atender às pessoas que não podem por qualquer motivo estar no museu no período normal de actividades [...] quanto ao livro Caderno de exploração, produzido pelo museu, este é oferecido para as escolas a fim de prepararem a leitura e encenação [...] As crianças sentem-se encorajadas para a leitura e para a aprendizagem da história (Museu de Guimarães)

A UC faz-se presente na formação do indivíduo, mesmo no ambiente fora das suas exposições, e parece criar assim um vínculo de contributo para a esfera educacional. Ao verificar que não consegue atingir um determinado grupo de interesse de indivíduos da comunidade, tais

instituições voltam-se para a análise de outros modos de cativar o público através de pesquisas de utilizadores, ou a direcção da instituição reúne-se com os seus funcionários, a fim de chegar com os seus serviços a todo e qualquer seguimento da população.

Na cidade de Guimarães, o museu produz livros a fim de envolver as famílias como utilizadores indirectos da unidade. Assim, nas actividades disponibilizadas através de livros para crianças, acabam por explorar o contexto familiar, pois as crianças necessitarão de outras pessoas para as auxiliarem a desenvolverem as actividades. O museu interage directa e indirectamente com a comunidade e demonstra o quão essencial é a unidade cultural para a vida do cidadão e da sua comunidade. O museu de Guimarães parece, deste modo, inventar e criar uma inovação na cultura.

A biblioteca desta localidade também demonstrou estar aberta a novas mudanças, através da inserção, nos seus mecanismos de trabalho, da actuação profissional no apoio à capacitação dos funcionários. A inovação e criatividade requerida para uma biblioteca pertencente a uma cidade inteligente podem ser obtidas através da análise dos projectos e das actividades oferecidas aos seus utilizadores. As actividades propostas por esta UC parecem permitir a criação e partilha de um novo conhecimento para a comunidade, o que é um bem alcançado nos processos de comunicação das regiões inteligentes.

Em Dundee, a preocupação com as crianças surge na vertente de desenvolver a aprendizagem no seu processo de crescimento. Ao incentivar o hábito da criança de estar na biblioteca, as UC desta localidade parecem construir um elo entre a informação e a procura pela UC desde a infância. O resultado parece ser um contributo que as UC exercem, junto das escolas do município, com a construção do gosto pela leitura, auxiliando, portanto, na formação educativa do indivíduo.

Além disso, a biblioteca parece dar uma oportunidade de inserção do indivíduo nos grupos sociais da comunidade, independentemente dos seus problemas sociais e pessoais, como no caso dos projectos realizados com veteranos de guerra, ex-tóxico- dependentes, ex-presidiários e desempregados (anexo B). Neste universo, têm obtido grande sucesso junto da comunidade, que visualiza nessas atitudes da biblioteca a iniciativa de se fazer presente e auxiliar para o benefício da esfera social da comunidade. A biblioteca cria elos de aprendizagem e, ao mesmo tempo, desenvolve a auto-estima e a valorização do indivíduo, que encontrará na biblioteca uma organização essencial de existência.

It could be people are excluded from normal society, because they could be homeless, drug abuser, alcohol abuser. All kinds of categories of people are excluded from normal library use, sometimes because they just don't consider using the library but we're trying to reach out to some of these people and get them into the library to use the resources, and be shown how the resources can help them to achieve their objectives, such as getting a job, employment, learning computer skills, learning how to use books and just generally enjoying life a bit more, reading, and so on. (Dundee Library)

O museu de Dundee, além de possuir importantes colecções de arte, arqueologia local e história civil, também cuida de dar suporte à estrutura educativa da comunidade. A sua disponibilidade para as escolas é percebida na atenção dada aos grupos de estudos em temas específicos, com profissionais qualificados e/ou pesquisadores em temas abordados, e na inserção do acervo para as actividades escolares. Assim, o serviço oferecido de uma unidade cultural parece estar ao pleno dispor de qualquer utilizador. Os técnicos e funcionários locais parecem estar em plena disposição de servir o visitante e isto provoca uma excelente imagem do museu, como também valoriza o que é oferecido à comunidade.

Os funcionários locais também actuam como “grupos de aprendizagem” para o auxílio dos utentes. Formam uma equipa sólida com funcionários que procuram uma constante actualização de informações profissionais. As UC das cidades inteligentes configuram-se como um orgulho local dos cidadãos que habitam na cidade, talvez por demonstrar que, através do carácter inovativo da unidade, elevam o nível de vida da região.

As UC das cidades inteligentes surgem com propostas de produtos e serviços arrojados, como é o caso da Mediathèque. A própria terminologia desta UC deixa a tradicional designação “biblioteca” e passa para a designação de *mediathèque*, o que já pode ser visualizado no aspecto inovador proposto pela administração pública local. Pois as actividades culturais organizadas por este tipo de serviço retratam um conceito que abrange desde a disseminação da informação em suportes tradicionais, como livros e periódicos, até outros sectores da indústria cultural, como artes visuais (exposições), cinema (festival), música (concertos).

doivent rendre leurs collections accessibles par tous les moyens appropriés, notamment par des locaux d'accès facile, des horaires d'ouverture adaptés aux besoins de tous le publics, des équipements de desserte de proximité et le recours aux techniques de communication à distance [...] l'accès du public à l'information, à la

formation et à la culture est d'abord assuré dans le cadre du réseau (Issy-les-Moulineaux, Mediathèque)

É importante salientar que a acção cultural aqui descrita não oferece apenas serviços para a comunidade nas práticas e acções sociais, mas também abrange a intervenção em escalas maiores da sociedade, como em aspectos da área da educação. A unidade auxilia e apoia as actividades das escolas locais na aprendizagem e oferece meios de facilitar o acesso à informação. As metas estabelecidas pela unidade cultural têm especial atenção na área de animação e está empenhada em “oferecer ao público eventos culturais ligados à criação artística, literária, musical, plástica e científica” (cf. anexo D). Os projectos envolvem os cursos de línguas para suprir uma necessidade regional com a preparação da comunidade de Issy para o mercado internacional, como no exemplo do curso de Mandarim, que prepara a comunidade para os projectos com a China.

... produit ,just, qu 'est ce que vous donnez en connaissance ... Qu 'est ce que va rencontrer ici ,je crois que c 'est ça...the museum have built ten years ago for two collections ... one collection about a history of Issy-Les-Moulineaux [...] we have a history of the town on the gallery ...the history local [...] and so we have chronological presentation for the development of the town ... artists, things happens in Issy-Les-Moulineaux... This year we have presented an artist from Armenia [...]Armenia because ,we have a lot of cooperation with Armenia ,China because we have a lot cooperation with China (Issy-les-Moulineaux, Musée)

Como no exemplo da biblioteca de Sunderland, que é referenciada pela excelência no serviço de informação pública (anexo C). As pessoas vêm de outros pontos da Inglaterra para ver este sistema de biblioteca, pois o sistema é inovador e realiza uma boa prestação de serviços, além de fornecer materiais informativos no âmbito geral da cidade. A qualidade do serviço realizado parece também configurar-se como a mola propulsora de todo o ambiente que envolve a biblioteca, desde a formação do pessoal até ao oferecimento dos serviços e o suporte utilizado para a transmissão da informação.

We are seen as a very good example of a public library service. And people come from other places in England to see our libraries, because they know we provide very good services. (Sunderland Library).

A unidade cultural não se preocupa apenas com o público que está a ser atendido nas suas instalações: vai além disso, pois a sua preocupação também se centra no público que não utiliza o seu ambiente, dado que, de alguma forma, se encontram impossibilitados de o fazer. Portanto, a biblioteca da cidade de Sunderland associa-se ao eixo das unidades culturais que, a começarem pelo seu ambiente interno, fazem um constante levantamento e avaliação relativamente à preocupação dos indivíduos que não recorrem aos seus produtos e serviços. Trespasa, assim, a barreira interna de um ambiente interno e realiza uma troca com o meio no qual está inserida, a sua região.

Para além de cumprirem a regulamentação das boas práticas dos serviços internacionais (como UNESCO e IFLA), as UC das cidades inteligentes vão mais além e apresentam produtos e serviços inovadores, como nos projectos realizados para as suas comunidades. Tais instituições preocupam-se em inserir o cidadão no dia-a-dia da sua comunidade e auxiliar no âmbito da educação, para que as crianças desde cedo tenham o hábito de frequentarem constantemente a UC. Afinal, esta participa tanto na vida do indivíduo – através do auxílio que lhe presta na sua formação social – como na administração pública, com o apoio aos projectos culturais e as escolas regionais.

5.2 Recursos humanos

Ao estudar a produção científica para as UC, Ward (2002) constatou que os principais tópicos relacionados com a competência do indivíduo na organização colaboram com as questões relacionadas com o mercado, gestão de recursos humanos, ambiente de aprendizagem, etc. “[...] as UC têm sofrido constantes mudanças nas atribuições funcionais, pois, a partir da última metade do século XX, sobretudo depois da introdução de novos suportes da informação, ocorreu uma intensa utilização das tecnologias da informação nesses ambientes”.

Tarapanoff (2001) considera que um importante tópico dos estudos em UC está no facto de se articular a relação entre as fontes de informação (suportes e tecnologias utilizadas no ambiente institucional) e as pessoas.

Entende-se que o papel de importância dado aos recursos humanos dentro de uma organização é de vital importância para o desenvolvimento institucional. Pessoas mais envolvidas e capacitadas para o serviço oferecem uma contribuição diferenciada para o crescimento institucional.

and our best quality is our staff. We have very very good employees who work very hard for the service and like the job that they do.
(Sunderland Library)

A qualidade visualizada anteriormente de produtos e serviços oferecidos pelas UC apenas é possível pela estrutura de recursos humanos existente. A estratégia para a gestão do ambiente interno da biblioteca parece ser produzida para valorizar o capital intelectual existente na organização, a fim de promover o auxílio das necessidades do seu ambiente externo, a comunidade na qual a UC se encontra inserida.

depending on the community that they actually serve will depend on the service that they provide [...] staff support and staff training is crucial to the delivery, so that we can ensure that the customer has the best service [...] because some communities are very transient, you know, the needs of that community need to be met at different times (Sunderland Library)

As equipas de trabalho actuam em harmonia de actividades e, assim, desfazem possíveis conflitos de trabalho interno. No relato dos gestores das UC, o termo definido para este dado é o “trabalho em equipa”. As equipas intensificam o diálogo da direcção com os funcionários através de reuniões internas.

they're all part of one team. They get together with other supervisors quite regularly, as we've discussed (Dundee Library)

we've got a good team [...] We have a group which is called, the Library Staff Form, and that is chaired by the Head of Library
(Sunderland Library)

Quanto à organização do trabalho, os papéis nas UC são claros e bem distribuídos. Robbins (2005) introduz diversos tópicos para o estudo das organizações acerca do comportamento organizacional, tais como: a especialização do trabalho, as relações de poder, a existência de objectivos comuns na organização partilhados por todos os indivíduos. Estes tópicos, quando ajustados, orientam melhor a actividade de trabalho desenvolvida na organização.

A organização do trabalho para Taylor destacava-se como: divisão de responsabilidades, selecção de pessoal; incentivo à produção; e métodos científicos (tempos e movimentos). Fayol destacou novamente a preocupação com a divisão do trabalho e as suas responsabilidades, para

ser aplicada a disciplina na execução das tarefas. Na visão de Weber, seria necessário para a organização do trabalho a hierarquia de funções, competências técnicas, bom desempenho e um sistema bem definido dos procedimentos a serem cumpridos pelos funcionários.

As UC das cidades inteligentes admitem a importância do papel da formação do funcionário, através do desempenho das funções exercidas; deste modo, na organização do trabalho há a preocupação pela qualidade, pelo trabalho em equipa, com a aprendizagem contínua do indivíduo dentro da organização. As formas de comunicação nos estudos de caso realizados são diferenciadas, apesar de a administração e a gestão serem feitas pela chefia e descentralizarem junto das equipas de trabalho.

Rehman, Majid & Abu (1998) destacam a preocupação prioritária de UC em pontos destacados como: o planeamento estratégico; o trabalho em equipa; o facto de desenvolver cada vez mais canais de comunicação entre funcionários e gestores. Nos estudos, pôde-se comprovar a valorização dada às equipas de trabalho, que facilitavam as formas de comunicação, para além de promover uma optimização das funções do quadro de funcionários.

we do have one member of this Senior Management Team, who is responsible for ICT (Sunderland Museum)

Todas as UC mencionam a existência de um líder para o processo da gestão da organização. Esta directiva acaba por alcançar dois grandes objectivos da organização, pois, com a optimização do quadro de funcionários, estes podem atender mais e melhor os utentes e promover, assim, a satisfação do utilizador, bem como atrair e manter o público-alvo. Isto se deve ao processo de selecção dos melhores funcionários para as funções especificadas e à formação de equipas, como é ressaltado na proposta da teoria organizacional. Reduz-se a existência de problemas no ambiente interno da UC e o trabalho volta-se para a prática de soluções que facilitem as necessidades do utilizador.

Le rôle de l'équipe constituée au sein de la Médiathèque [...] inventaire et analyse des fonds existants; acquisition des fonds et établissement du catalogue sur une base de donnée; aménagement des locaux; formation des partenaires à la gestion (Issy-les-Moulineaux, Médiathèque)

Na capacitação do funcionário, é realizada a apresentação completa de toda a unidade e de como ela funciona, inclusivamente uma apresentação acerca da sua importância para a

comunidade e os órgãos da administração pública. Talvez com essa apresentação, a ênfase dada à capacitação constante do funcionário promova pessoas mais envolvidas com o trabalho da UC:

First day [...] an overview of what the council, the whole council is about, where the library sits within that whole structure. The second day [...] finance training, health and safety [...] The first month is very concentrated, and then people go into the front line working environment, but then it continues that training and development for all staff continues throughout their career (Sunderland Library).

No caso da biblioteca pública de Guimarães, ficou percebido o factor da capacitação do funcionário, especificamente no serviço de referência. O funcionário auxiliava o utente no momento da procura para obter uma informação do acervo. A procura do utente pelo serviço de referência é muito importante, pois é a visão que a biblioteca vai proporcionar aos serviços prestados para a sua comunidade. Assim, através do serviço de referência, a biblioteca poderia promover mais os seus recursos para a comunidade.

A comunicação interna parece ser favorecida no trabalho em equipa e o funcionário fica satisfeito com a sua forma de actuação profissional, pois pode realizar sugestões para a melhoria do seu trabalho desenvolvido. Para além de ser possível, neste tipo de gestão de recursos humanos, o melhor planeamento das funções exercidas e, portanto, o resultado reflectido numa optimização dos recursos humanos.

the employee can make suggestions [...] any employee can make suggestions, and they're quite often listened to, and quite often acted on (Dundee Library)

As regiões inteligentes actuam com organizações capacitadas para o trabalho dos seus funcionários e estão capacitadas para a gestão da mudança. O processo da comunicação verificado na biblioteca atende às mudanças comportamentais exigidas dos funcionários para o melhor entrosamento dos funcionários no ambiente organizacional, como também à interactividade com as actividades para o meio externo da biblioteca.

we call it a Personal Development Program. So, everybody has a personal development plan (Sunderland Museum)

Um exemplo pode ser destacado na biblioteca de Guimarães: a proposta da maratona da biblioteca, as exposições itinerantes e a campanha “Pão com sonho” (anexo A). Nestas pequenas actividades, demonstra-se que a direcção da instituição está a adaptar-se para a mudança organizacional, e se a biblioteca continuar neste processo de inserir inovações para o quadro de funcionários, terá muito mais sucesso nos resultados que serão alcançados junto da comunidade.

Na cidade de Dundee e de Sunderland, os recursos humanos são cada vez mais aproveitados dentro da própria instituição cultural, ou, até mesmo, na esfera política, com a participação junto da Câmara Municipal. Tanto a biblioteca como os museus actuam em conjunto na visão de delineamentos político-estratégicos, que são importantes aliados para o crescimento das regiões na dimensão política e cultural.

we have a council person who has responsibility for libraries and all the other services within Culture and Tourism, and he has a political voice in the Council. (Sunderland Library)

For example grant funding, we would get an advance from our Economic Development Department. Design, graphic design, for example, we would get advance from our Public Relations Department. Press releases – Public Relations Department. So we do have external advice and support (Dundee Museum)

O museu de Guimarães relata que há uma melhoria junto as actividades desenvolvidas pelos recursos humanos, quer seja em cronograma de actividades, quer seja em benefícios futuros, como horas a serem compensadas na capacitação de cursos externos. Os funcionários prontamente colaboram com as actividades fora dos horários estipulados e podem compensar em dias que reservam para cursos de especialização. O museu realiza o cronograma diferenciado de actividades e alcança um grande êxito perante a comunidade, a qual aproveita melhor a abertura do museu em horários nocturnos, por exemplo.

As pessoas ficam mais capacitadas e, portanto, tendem a prestar melhores serviços. O trabalho fica então organizado e distribuído com uma maior especificidade, para além do que as UC aliam a formação do pessoal às práticas de gestão de recursos humanos. Assim, a capacitação do funcionário é um eixo de incentivo para a área de recursos humanos da UC. Outras unidades das cidades inteligentes também relatam o investimento na capacitação do funcionário, como em Sunderland e Dundee.

We have two stages of a qualified librarian [...] Also, an important part of that is to determine what their training needs are for the foreseeable future (Dundee Library)

we have an annual event where all – everyone within Culture and Tourism, within our section, everyone has to attend an annual event, when we close all services for one day. For training, information, people being able to consult (Sunderland Library)

No caso da França, a *Mediathèque* demonstra um êxito alcançado com o serviço de animação cultural e determina esse factor pelo reflexo dos recursos humanos. A capacitação dos funcionários da instituição é um requisito prioritário para que os mesmos façam parte deste grupo de animação.

A capacitação dos funcionários é vista no reconhecimento do público; ao mesmo tempo, a *Mediathèque* é aberta para o espaço externo com uma excelente aceitação dos seus serviços. Afinal, o princípio básico da unidade reside em acções de mediação entre o público e as iniciativas de facilitar a consulta aos documentos e informações. A informação deve configurar para o utente um “panorama cultural”, dando-lhe a oportunidade de ver as colecções numa multiplicidade de ângulos diferentes e auxiliar na formação de opiniões e na aprendizagem do indivíduo.

As UC das cidades inteligentes actuam e preocupam-se com o capital humano, e é somente possível transformar a tradicional gestão de recursos humanos através da gestão do capital intelectual, de competências e do conhecimento de novos conceitos. Para Tachizawa *et al.* (2001), nos dias de hoje a gestão de pessoas ao nível estratégico da organização é, de facto, o contexto de maior importância para as organizações. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão.

5.3 Orientação para o mercado e para o utente

Quando ocorreu a análise da literatura, a preocupação da gestão com o mercado e com o utente desenvolveu-se fortemente nas teorias contemporâneas. Estas teorias demonstraram o diferencial da gestão das organizações, por meio da estratégia nas suas atitudes desenvolvidas. A definição da estratégia como vantagem tecnológica e organizacional traduz-se na resposta advinda do mercado. O entendimento do mercado pode trazer ao produto e ao serviço de uma organização o máximo de possibilidades técnicas.

Assim, um dos conceitos considerados para a proposta de um modelo para a gestão das UC's foi o conceito de “mercado”, afinal as cidades inteligentes devem possuir um diferencial no quesito das políticas adoptadas em: comunicação; inovação tecnológica; e nas formas de organizar o mercado. Também quando foi idealizado o conceito de mercado para a recolha dos dados, entendeu-se que as respostas alcançariam a preocupação que a instituição daria ao ambiente externo e, então, se perceberia a geração da necessidade da comunidade aos serviços.

As UC das cidades inteligentes representam um importante papel na vida da comunidade.

“We are part of a bigger system, and Sunderland is an improving council in England” (Sunderland Library).

Percebe-se que, na cidade de Sunderland, há uma forte ligação de itens relacionados com o mercado da oferta de produtos e serviços cada vez mais inovadores. *“We have the annual Summer benchmarking [...] we are part of something called the Group for Larger Local Authority Museums. And about six, seven years ago they set up some benchmarking”* (Sunderland Museum).

Talvez essa preocupação ocorra em função de expor cada vez mais à comunidade as suas actividades e projectos: *“We have a marketing scheme, works within Culture and Tourism, and they work with libraries to produce a campaign, to promote libraries, increase the profile of libraries, and encourage people to use libraries more [...] we do have focus groups”* (Sunderland Library). A preocupação com o mercado pode ser uma forma de difundir a informação existente, ou ainda uma preocupação da UC em sensibilizar as esferas superiores da administração pública: *“We are getting Renaissance in the Region funding”* (Sunderland Library)

De facto, ao preocupar-se com o mercado, a qualidade dos serviços prestados pela UC acaba por requerer um padrão de regulamentos que beneficia o utente:

We have something called VAQAS, which is the Visitor Attraction Quality Assurance Scheme (Sunderland Museum)

The future of our services will be determined by the customer needs (Sunderland Library)

Sunderland e Issy-les-Moulineaux possuem profissionais específicos para a área de *marketing*. *“We have a marketing officer”*.

As avaliações periódicas realizadas são um reflexo da preocupação com o mercado das UC. Mantêm um bom nível de desenvolvimento tanto dos recursos humanos como do

desempenho. A constante avaliação ocorre em visitas e feiras, como no caso de Sunderland, com o “*Renaissance in the region*”, que é a visita e análise da UC. O órgão que realiza as visitas de análise e avaliação ao museu é o próprio Conselho Local; assim podem ser determinadas as verbas financeiras em relação ao impacto da existência das UC. A avaliação acaba por promover no museu um benefício interior de constante preocupação da parte dos seus gestores; talvez por isso tenha sido mencionada pela direcção de Sunderland a preocupação de se ter funcionários específicos ao *marketing*: “*We need learning staff, and more marketing staff*”.

Com a preocupação com o mercado, o museu de Sunderland cria uma sensibilidade na população de temas que necessitam de ser revigorados. Isto está bem patente na proposta dos projectos e na exposição que a Câmara Municipal atribui para estas unidades culturais. O apoio financeiro é muito grande e parece estar vinculado aos resultados que são alcançados. A comunidade interage com o museu e a região estabelece o seu reconhecimento e valor cultural pelo incentivo a actividades efectivadas nesta unidade cultural. A esfera social da região adquire um órgão que auxilia a aprendizagem nas propostas para as escolas no que se refere ao eixo educacional.

A cidade de Sunderland foi condecorada por variadas vezes com prestigiados títulos britânicos, em referência ao compromisso de preservar o património público local. Este dado interage directamente com a importância atribuída pelos dirigentes políticos às unidades culturais locais. Na participação da cidade no Fórum de Comunidades Inteligentes, Sunderland é diferenciada pelas oportunidades de aprendizagem oferecidas aos indivíduos da comunidade.

Assim, com a formação proposta pelas oportunidades de aprendizagem nas UC, todo e qualquer cidadão da região de Sunderland tem a oportunidade de se transformar em consultor de informação e, então, poderão auxiliar e facilitar o processo de mudanças requeridos pela inovação tecnológica e pelas formas de organização das unidades culturais. Este tópico também foi percebido no trabalho exercido das unidades culturais para as empresas, e a formação realizada para os utentes poderia vir a ser a forma de “organização de mercados”, requisito das cidades inteligentes.

Em França, as UC valorizam o resultado da proposta de *marketing* para os seus serviços, pois as suas animações culturais são um serviço de ordem pública e participam como um trabalho útil e essencial para os habitantes de Issy. Exemplo deste facto é que as animações oferecidas pela *Mediathèque* chegam a movimentar um montante financeiro de aproximadamente 60.000 € ao ano.

une équipe est au service du musée, de ses collections et du public. De la conservation et l'administration à la mise en place de nouvelles expositions, des visites guidées aux conférences, de la gestion des ressources (Issy-les-Moulineaux, Musée)

L'Etat rassemble et complète les études techniques utiles au bon fonctionnement des bibliothèques et à leur coopération (Issy-les-Moulineaux, Mediathèque)

5.4 Tecnologia

Na área das novas tecnologias, para as UC das cidades inteligentes, percebeu-se que estas são tidas como um elemento facilitador e, até, que poderiam gerar a competitividade entre as unidades: *“we need to improve our IT services [...] we've got to make some more progress”* (Sunderland Museum). Entretanto, a aplicação das tecnologias está associada aos projectos efectivados com as universidades locais enquanto uma forma de parceria.

A actuação conjunta com a universidade também tem o seu carácter inovativo de trabalho para as UC. Para o museu de Sunderland, as parcerias com as universidades são iniciativas de importância e foram citadas na entrevista variadas vezes como sendo promotora de actividades e ideias. Torna-se bastante significativo o seu trabalho conjunto com a universidade, pois entende-se que os órgãos específicos de investigação – como a informática e a história – actuam nos projectos com o museu, e o resultado é uma melhoria notável no funcionamento das instalações do museu e no oferecimento de serviços para a comunidade.

Os serviços de informação em Sunderland parecem estar voltados para um aperfeiçoamento cada vez mais premente das tecnologias de informação. A comunicação é desenvolvida entre o utente e a biblioteca enquanto um eixo de aprendizagem e formação continua: *“We've just recently bought a new library management system, that was developed with our e-resources team [...] we also have...people can access our systems virtually to the new library books or ask a question. But we also have people can access the library system from our home.”*

A qualidade oferecida pelos serviços da biblioteca é trabalhada conforme a necessidade existente na comunidade. A política pública auxilia as unidades culturais através da infraestrutura para treinar um “aprender” no indivíduo. Assim, é possível verificar na cidade de Sunderland o investimento dos órgãos públicos para promover as UC. Com a união dos esforços

das várias esferas da sociedade, é criada a melhoria dos produtos e serviços para a comunidade.

Este dado pode também ser percebido na localidade de Issy-les-Moulineaux.

“Afin d'assurer [...] de recherche scientifique et technique, de diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique ainsi que de coopération internationale, chaque université crée un service commun de la documentation ou bibliothèque universitaire”
(Issy-les-Moulineaux, Mediathèque)

Quando em contacto com a universidade, os projectos das UC parecem tomar um maior impulso de investimento por parte do Câmara Municipal, e amplia-se a dimensão de divulgação para com a comunidade. Esta parceria parece promover oportunidades tanto no tópico da aprendizagem, como no encorajar dos meios de negócios da cidade. *“Les catalogues informatisés pour la documentation et Micromusée pour les collections, ainsi qu'Internet, sont consultables, avec l'aide éventuelle du personnel”* (Issy-les-Moulineaux, Musée).

As UC da França demonstraram ser diferenciadas nos projectos que envolviam a tecnologia. Talvez um diferencial para esta proposição é o facto de que a cidade de Issy-les-Moulineaux actualmente é reconhecida na Europa pela produção dos novos meios de telecomunicações e tecnologia. O intuito da localidade é que Issy seja reconhecida como a “metrópole da comunicação e das novas tecnologias”. Actualmente, cerca de 70% das residências possuem acesso à internet. A meta da cidade é que, em dez anos, esse número aumente para 98% de residências com acesso às redes e, assim, as tecnologias de informação mudariam a vida quotidiana da comunidade de Issy. Por isso, no conceito de tecnologia, a localidade de Issy demonstrou ser uma região diferenciada. O município tem também adaptado a modernização para a administração pública local, o que favorece a comunicação entre as UC e os órgãos de gestão e de política de Issy.

Na região de Issy-les-Moulineaux, o aspecto de importância que foi observado na tecnologia implementada foi a atribuição da melhoria constante da utilização das redes para a área cultural. Acredita-se que a comunicação na região auxilia no eixo cultural para a disseminação da informação e dos serviços culturais. Dessa forma, a tecnologia dissemina a informação e melhora a prestação de serviços e isso traduz-se como um benefício das bibliotecas e museus no que tange o oferecimento de produtos e serviços para a comunidade.

Prova disto é a unidade que serve como biblioteca, que se preocupa em oferecer suportes para a informação cada vez mais inovadores aos seus utentes e demonstrar a

capacidade comunicativa com soluções inovadoras de gestão, tratamento, selecção e armazenamento da informação.

A tecnologia acaba por promover a concentração das actividades das UC pelo Conselho de Administração local. A centralização adoptada para a administração foi pensada pelos objectivos de ambientes mais dinâmicos de trabalho; entretanto, as orientações dadas pela administração do município, como são de carácter ubíquo, podem vir a bloquear algumas das iniciativas das unidades culturais e não permitir investir rapidamente em novas áreas.

O objectivo fundamentado através da tecnologia para a esfera cultural de Issy-les-Moulineaux estabelece que as UC são instituições do futuro – construídas de acordo com quatro áreas: novos serviços, novos públicos, criatividade e animações – e que a tecnologia deve actuar sobre essas áreas. E este grande objectivo apenas se faz presente diante do forte impacto que as tecnologias exercem sobre a cidade e a sua comunidade.

Na cidade de Dundee, o *Doxford International Business Park* foi criado para fortalecer o apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias, sendo que tal iniciativa superou as expectativas iniciais. Actualmente explora todas as vantagens que a tecnologia pode oferecer para melhorar os aspectos sociais, económicos e ambientais, e vem a auxiliar nas actividades das UC.

A disposição da rede sem fios para todas as UC visitadas contextualizou a preocupação com a pesquisa e com a tecnologia que eleva o empenho das unidades para a aprendizagem do utilizador e, também, como a alavanca científico-tecnológica, pois oferece recursos diferenciados para o alcance da informação.

Na cidade de Dundee, a tecnologia funciona como um facilitador para a difusão da informação e como um dispositivo de divulgação que ultrapassa espaços físicos. Contribui, portanto, para obter reconhecimento internacional, e requer cada vez mais o aperfeiçoamento dos funcionários e da “equipa” sincronizada no trabalho constante, inclusivamente naquilo que está a ser feito em outros países no aspecto “inovação” de promoção da informação. Não importando o lugar, mas sim a precisão da informação.

Entre os planeamentos estratégicos e as actividades do museu em Dundee, é possível entender melhor a selecção de melhoria entre profissionais envolvidos nas iniciativas educativas e cientistas que poderão trazer cada vez mais a inovação e acrescentar valor à cultura nas formas de organização da informação. A comunicação e as novas tecnologias não podem deixar de ter a sua importância na abordagem destas unidades culturais; portanto, o oferecimento das informações continua a ser cada vez mais inovador e de fácil acesso.

Para a cidade de Guimarães, o tópico relativo à “tecnologia” pareceu ter pouca consistência para os objectivos traçados pelas UC em relação às demais cidades inteligentes. Não foi percebido o trabalho realizado com as novas tecnologias de informação; a informação obtida na entrevista pareceu enfatizar a falta de apoio financeiro por parte dos órgãos públicos locais para essa finalidade.

5.5 Articulação da unidade cultural com a gestão local e pública

As parcerias também têm ajudado a contribuição para o trabalho bem-sucedido das UC. *“One of the things we do, for example, is procure – purchase online databases in collaboration with the Scottish Library and Information Council. So they’ve formed a consortium, which gets a cheaper price for some online database”* (Dundee Library).

As parcerias são tão importantes para as actividades de desenvolvimento das UC que não são apenas realizadas com as esferas governamentais, mas também com a comunidade, que compreende que, ao auxiliar na unidade, estará também a cooperar com a formação dos cidadãos locais. *“We have a contract with the WRVS, which is the Women Royal Voluntary Service, and we have a contract with them to deliver books on wheels”* (Sunderland Library).

A dinâmica e a inovação são termos de regiões do conhecimento; neste caso das parcerias efectivas, é possível ser visualizada uma forte acção cultural das comunidades. A acção engloba o aproveitamento dos recursos existentes, inclusive nos grupos formados dentro da comunidade. *“But sends volunteers out all over the place, and it varies [...] sometimes curatorial department, particularly people who have an expertise in some particular area”* (Sunderland Museum).

Em França, a acção cultural, além de promover parcerias, consegue manter-se e projectar-se no ambiente externo, sendo observado este tópico nos projectos da mediateca. Beneficia novos públicos e a unidade descobre-se enquanto um importante órgão de existência para a cidade. E revela-se também a importância que tem para toda a comunidade ao demonstrar ser o eixo da esfera cultural, quando analisadas as relações mantidas com as principais unidades culturais de Issy-les-Moulineaux.

A Mediathèque, ao longo dos anos, tem beneficiado a sua região pelo seu reconhecimento nacional e internacional. A cidade de Issy-les-Moulineaux beneficia especialmente porque consegue o apoio financeiro para a área das novas tecnologias e auxilia a esfera da educação. E por ser considerada a vanguarda nos termos de oferta de actividades

culturais, divulga os nomes das pessoas envolvidas com a administração pública. O resultado é que a administração pública apoia fortemente as iniciativas das UC.

A política global da cidade de Issy foi assim constituída para valorizar a cultura e, portanto, ela é respeitada por uma sucessão de iniciativas do Conselho de Administração da cidade, e pelas suas UC representarem um importante papel no contexto internacional. *“Le Musée est distingué en 1999 par le Prix européen du Musée de l’année, il est l’un des sept musées dans le monde consacrés à ce thème”*.(Issy-les-Moulineaux, Musée).

Assim, as parcerias são alcançadas nas cidades inteligentes também com a administração pública local, que muito beneficia ao apoiar, inclusive financeiramente, as suas UC.

“We have a Finance Manager for Culture and Tourism, and we feed into that, and that feeds into the corporate financial control of the City Council” (Sunderland Library)

Com o apoio alcançado no ambiente externo, os espaços utilizados para as exposições também são ampliados, como no caso do museu de Sunderland, que se serve dos espaços públicos para envolver a comunidade nas suas actividades.

“We do have a very close working relationship with the City Council [...] we’re often involved in it, particularly if it’s involved with culture and leisure, or public spaces” (Sunderland Museum)

Na cidade de Guimarães, o entendimento de dificuldades e dos problemas sentidos por professores e pais motivou a Câmara a realizar uma parceria com a biblioteca e a direccionar esforços para novos projectos. A biblioteca criou uma unidade itinerante que leva a informação ao encontro de populações mais afastadas do centro da cidade. Os relacionamentos entre a população, as instituições da esfera pública e os órgãos da administração local estreitam-se, e os espaços das UC são dinamizados. Indirectamente, é possível visualizar que a esfera social começa também a sofrer uma interferência através da promoção das actividades da UC.

A preocupação com a aprendizagem das populações e as parcerias formadas com as escolas da região e com a administração municipal parecem transparecer o facto de que a UC verifica a importância de estar inserida na gestão do município e de demonstrar a sua essencial missão de levar a informação. É disponibilizado, assim, um laço de cooperação e colaboração entre a esfera cultural e política.

As parcerias também estão evidentes entre as próprias UC diante da constante preocupação com a interactividade das actividades exercidas. O trabalho das unidades culturais parece entrelaçar-se numa mesma linha de actuação, como um planeamento de actividades a serem alcançadas por todas as instituições. Em Sunderland, a comunicação efectuada entre tais instituições é fortemente percebida e parece ser o diferencial demonstrado nesse país. Bibliotecas e museus procuram oferecer produtos e serviços similares na promoção da melhoria do bem comum dos seus utilizadores:

“libraries [...] are statutory service in England, so every council has to provide a public library service [...] we have managers who link into the corporate planning and management of the council” (Sunderland Library)

“We do have other resources to draw on. So, in NewCastle we have a design team, a documentation team, hum, central services [...] that includes, NewCastle, Sunderland, Gateshead, err, North Tyneside, and South Tyneside” (Sunderland Museum)

“We have a Finance Manager for Culture and Tourism, and we feed into that, and that feeds into the corporate financial control of the City Council” (Sunderland Library)

As parcerias podem ainda vir a funcionar enquanto órgãos avaliativos, como um auxílio mútuo de melhoria firmado entre as UC. *“Every time we do development we try to see what else other museums are doing, but also, in terms of our evaluation, we have a dedicated evaluation officer, for the whole of this.”* (Sunderland Museum).

As parcerias verificadas nos estudos das UC demonstraram ser um forte trabalho que tem sido consolidado ao longo dos tempos. As parcerias promovem programas de exposições, destaques de artistas, palestras e actividades de aprendizagem para as escolas. O objectivo principal parece estar centrado na divulgação das informações como um dissipador de dúvidas e um fortalecimento da aprendizagem relativa ao processo histórico da região. A valorização do crescimento da sociedade inglesa toma uma efectiva importância na consecução de parcerias com as unidades culturais.

Os directores das UC são parte integrante da administração pública das suas localidades e, portanto, participam no Conselho Municipal. As implicações políticas são amplamente tratadas pelos directores, que normalmente podem criar vínculos com pessoas da gestão

pública, o que facilita projecções futuras para o planeamento da UC: *"We have a group which is called, the Library Staff Form, and that is chaired by the Head of Library"* (Sunderland Library).

No museu de Sunderland, o trabalho de direcção tem uma estreita relação com a Câmara Municipal. O resultado desta acção entre dirigentes do governo e a abertura de diálogo com a unidade cultural reflecte uma forma diferenciada de trabalho, bem mais dinâmica e ágil, e faz com que Sunderland seja reconhecida como tendo um sistema inovador na gestão do museu, e o espaço público é envolvido com a cultura e o lazer.

A biblioteca de Sunderland possui auxílio financeiro local do governo para colocar em prática os seus projectos. A esfera pública entroniza-se com a política e ambos traçam conjuntamente bons planos, e isto tende a reflectir-se na melhoria dos serviços. *"We've been saying it for years, but we've never before had the government saying it, and reports identifying how essential libraries are to the community"*.

Ainda em relação à participação junto à administração pública local, os directores podem visualizar a existência de um planeamento de indicadores, que poderiam ser tópicos de grande importância para o alcance de verbas e confidenciados apenas nas reuniões de planeamento da política local. *"We have called best value, performance indicators. Performance indicators, and then because we are also receiving central government money [...] everyone who gives us money, basically has their own performance indicators"* (Sunderland Museum).

As unidades culturais apoiam-se na abertura que a sociedade do conhecimento promoveu para o terceiro sector, e procuram novas práticas de gestão para melhorar o seu quadro de funcionamento. Desenvolvem líderes para inserir junto da administração local e cuidam da constante criação de parcerias de trabalho e actuação. Na proposta de Porter, o objectivo estratégico para as unidades culturais deveria ser o de encontrar uma posição nas suas comunidades para que as cinco forças consigam uma influência a seu favor.

As UC das cidades inteligentes aliam o papel da implementação da estratégia da inserção junto da comunidade através da articulação com a política pública local e desenvolvem uma posição que consiste em utilizar essa força estratégica de conquistar a posição de importante impacto junto da comunidade a seu favor.

Para Carnall (2003, p. 16), as unidades organizacionais que mais sofreram mudanças de gestão foram as unidades pertencentes ao sector público. Foram introduzidos neste sector novos mecanismos de mercado; a tecnologia revolucionou os seus serviços e as instituições passaram a ter uma maior exigência por parte dos governos locais. A essas grandes demandas

de mudanças organizacionais é requerida uma capacidade diferenciada no papel do gestor. Existe uma transformação nos papéis adoptados para a estrutura organizacional das unidades culturais; o foco de gestão é bem mais estratégico.

O interesse desponta sobretudo na área das melhores práticas de gestão organizacional, com temas como: optimização de recursos locais, capacidade e habilidade dos funcionários, estratégia de mercado e inovação. Estes temas ficaram bem posicionados na colocação dos sujeitos participantes da recolha de dados, como sendo aplicados no dia-a-dia das suas organizações.

5.6 Considerações sobre os casos para o contexto das cidades inteligentes

Desde o processo de levantamento do referencial da teoria de gestão das organizações, ocorreram uma série de questões no que diz respeito “ao novo” modelo de gestão, ou mesmo à capacidade de gerar uma nova teoria que suportasse o trabalho com o conhecimento organizacional. E, no prosseguir dos levantamentos bibliográficos realizados, observou-se que as cidades inteligentes poderiam deter a capacidade de trabalhar com o “novo”.

Para Komninou (2006), as cidades inteligentes, com a utilização das competências e habilidades cognitivas propostas pelo capital humano das organizações, representam a criação de ambientes aptos a aprender e a inovar. Estes ambientes permitem a criatividade construída colectivamente e a partir de combinações de diferentes habilidades cognitivas e de sistemas de informação. Assim, seria certo se entender que a inovação sempre esteve presente na construção da unidade cultural das cidades inteligentes e, portanto, a gestão e o investimento dos órgãos públicos destas regiões acreditariam e apostariam nas UC como centros essenciais que a comunidade deve possuir.

Um tópico marcante das UC do universo da investigação foi o forte vínculo com a ciência e a tecnologia. As cidades possuem universidades e indústrias de tecnologia de ponta. Também são próximas de reconhecidos centros interligados por extensas estradas. O processo histórico das cidades é marcante, pelo que se sentem preparadas para o carácter inovador proposto por uma cidade inteligente.

Entre todas as localidades, a cidade de Guimarães foi a que nos pareceu possuir uma maior dificuldade com as adequações propostas para a nova teoria do modelo de desempenho das UC. Entretanto, deve ser ressaltado que a região possui um forte posicionamento na história de Portugal e, conseqüentemente, mantém com dinamismo a representatividade do seu

património, além de possuir uma elevada vontade de empreender na política pública local para melhor se reestruturar diante da colocação alcançada como Capital Europeia em 2012. Assim, está a modificar-se rapidamente no que diz respeito aos tópicos propostos para a mudança de se adequar a uma cidade inteligente. Concilia a forte presença da sua história no eixo nacional e ressalta a valorização do empreendedorismo local. Tal acção caracteriza a cidade como possuidora de uma gestão moderna. As UC são beneficiadas através das iniciativas empreendedoras da política pública local; entretanto, é necessária a inserção dos directores destas instituições na articulação com a gestão pública.

A cidade de Dundee, na Escócia, já nasceu para ser uma cidade do descobrimento. Nas ruas da cidade, é possível visualizar locais que contêm o emblema: “*City of Discovery*”. Esta denominação pela qual a cidade é reconhecida foi atribuída em honra das suas actividades científicas, como, por exemplo, embarcações de exploração à Antárctica. As UC desta região possuem um carácter arrojado e um forte empreendimento para com a colaboração com a educação local. A aprendizagem dos indivíduos é uma sucessão de actividades ao longo da vida da comunidade.

A educação é uma forte componente observado nas UC, como uma extensão do ensino público para a comunidade. A cidade apresenta um próspero crescimento ao dar recursos e subsídios às UC. Porém, essa iniciativa está ligada ao reflexo advindo do processo histórico da comunidade. Dundee tem a preocupação prioritária com a área da educação no processo histórico da comunidade e isso interage com a existência dos museus e biblioteca local. A efectiva gestão realizada pelos directores das UC controla e integra a estrutura física e o quadro de funcionários, o que facilita o alcance de objectivos institucionais.

A cidade de Sunderland, na Inglaterra, localiza-se na proximidade de grandes centros, como Edinburgh e Leeds. É conhecida pelo seu influente porto, que evidencia o comércio marítimo. O porto da cidade promoveu o crescimento da indústria ao longo do rio. No início da década de 90, a indústria automobilística começou a crescer na região. A direcção das UC acredita que, através da comunicação entre a partilha do conhecimento e a efectivação de parcerias, consiga sustentar-se como uma região diferenciada entre as cidades inteligentes, conforme ocorre actualmente na projecção dada pelo Fórum das Cidades Inteligentes.

Ficou evidente nesta cidade a constante preocupação com a interactividade das actividades exercidas por bibliotecas e museus de todo o país. O trabalho das unidades culturais parecem entrelaçar-se numa mesma linha de actuação, como um planeamento de actividades a

serem alcançadas por todas instituições de todas as regiões de Inglaterra. A comunicação efectuada com as UC projecta tais instituições como prioritárias na existência das suas comunidades para produzir o crescimento do país.

Issy-les-Moulineaux formou-se enquanto uma província industrial ao lado de Paris, multiplicando-se nos engenhos de cana-de-açúcar e na manufactura do tabaco. É lembrada na França como sendo a cidade “berço da aviação”, para além de ser uma cidade aberta à globalização e às novas formas de tecnologias, sendo este dado o diferencial desta cidade e das demais cidades inteligentes. Desenvolve uma forte estratégia de marketing territorial, bem como as competências na população.

A qualidade da vida cultural da cidade de Issy-les-Moulineaux é uma preocupação constante da administração local, que também se preocupa profundamente com as tecnologias da informação e possui fortes raízes históricas de valorização à educação e a cultura. A educação e a cultura são tradições a serem preservadas. Trata-se de uma região aberta à inovação, em busca de melhoria constante para a sua comunidade; portanto, a produtividade e a criatividade estão presentes no dia-a-dia das UC. O forte impacto gerado pelo investimento nas iniciativas tecnológicas faz com que a comunicação e a cultura tenham um poder de mudança em prol da melhoria das UC e do oferecimento de serviços de informação para a comunidade.

Para Castells & Sey (2006), estas localidades garantem a proximidade da cultura com a identidade de suas comunidades. Dificilmente os indivíduos aderem a novas formas de interagir, quando se identificam melhor com as já existentes, por mais que as regras racionais mostrem o contrário. É necessário o envolvimento do indivíduo nas propostas de mudanças. Talvez as colocações diferenciadas para a região de Guimarães tenham ocorrido diante da demora na qual a Administração local se deteve para com os temas pertinentes às cidades inteligentes.

O Estado deve promover iniciativas de contribuição efectiva para o desenvolvimento de uma sociedade baseada na informação. Portanto, deve haver a promoção de uma cultura digital, da habilitação e do conhecimento dos portugueses; a garantia de serviços públicos de qualidade com o apoio à modernização da Administração local; e uma melhoria da qualidade da democracia através do aumento da qualidade da participação crítica do cidadão (Rocha, 2003).

Segundo Carvalho & Caldas (2006), a sociedade da informação deve preocupar-se com as transformações ocorridas na gestão das organizações e com a economia da sociedade. As UC trabalham o conhecimento e a informação como um impulso para a sua produtividade em comunidades de conhecimento. As novas formas de comunicação e integração dos ambientes

das UC interagem para proporcionar o melhor acesso à informação e possibilitar melhorias às regiões.

Os objectivos dos planeamentos existentes nas UC estavam centrados na promoção do conhecimento local. Este processo de promoção encontra-se articulado e apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos da comunidade, e parece conseguir êxito junto do papel de atingir a excelência organizacional através da qualidade do oferecimento de produtos e serviços. Também foi percebido nas análises dos relatórios existentes no âmbito das políticas governamentais que as UC se preocupavam com o valor do conhecimento local através das redes sociais. Portanto, a rede social estruturada com o ambiente tecnológico deve diferenciar o modo de gestão das UC nas cidades inteligentes.

As cidades inteligentes devem possuir um diferencial no aspecto das políticas adoptadas em comunicação; inovação tecnológica; formas de organizar mercado; e cultura. O domínio do conhecimento organizacional para as UC poderia enquadrar-se numa categorização de recursos existentes tanto no ambiente interno como também numa demonstração de englobar aquilo que poderia ser considerado relativo ao ambiente externo das unidades. Pesquisas cada vez mais actuais sobre recursos organizacionais têm auxiliado as UC a entenderem e a implementarem técnicas de trabalho que estimulam processos de mudanças e melhorias.

As UC das cidades inteligentes parecem estar numa plena e completa sintonia com as esferas da sociedade nos eixos social, económico e político, sendo que estes mesmos eixos são chamados à atenção quando a literatura demonstra a passagem da era industrial para a pós-industrial. São centros educativos na actuação junto à comunidade e a liderança e direcção de seus gestores tem especial diferença para o funcionamento destas instituições que produzem e disseminam cada vez mais a informação. Por isso as UC's proporcionam cada vez mais inovações a fim de que a comunidade valorize os serviços de informação e a posição ocupada por uma UC na importância da vida dos cidadãos.

5.7 Recomendações e directrizes para adopção em UC's

Ficou evidente na discussão dos resultados, que no levantamento dos aspectos analisados para cada conceito, observou um entrelaçar de conceitos estudados. As UC's de cidades inteligentes ao investir em um determinado conceito proposto para esta investigação, actuava conjuntamente a outro como um benefício para firmar cada vez mais a organização. Enquanto a UC investia no mercado, os produtos e serviços eram sendo beneficiados, bem

como quando investia em aspectos da tecnologia, os recursos humanos se beneficiavam em sua capacitação funcional. Assim, os conceitos propostos para esta investigação são revigorados nas UC's das cidades inteligentes, diante da semelhança adoptada para o grau de importância para sua aplicabilidade junto a organização.

Houve neste trabalho a preocupação não apenas de analisar as UC's de cidades inteligentes, mas também de tornar o estudo relevante para o desenvolvimento de qualquer UC pois algumas destas organizações não possuem um regime de protecção a um enquadramento legal, porém não deixam de ser menos importante como parte do património cultural de suas regiões. Para tanto, serão apresentados resultados encontrados no curso da investigação, que apontam um conjunto de recomendações para os gestores de UC's.

Tais recomendações poderiam facilitar a gestão no ambiente das organizações enquanto um instrumento de apoio aos directores destas localidades, com vista a transformar suas unidades para uma perspectiva diferenciada em resposta às exigências da comunidade local. Nesta perspectiva, estas recomendações poderiam ser linhas directivas para os gestores que reconhecem a especificidade de suas localidades com seus pontos fortes e fracos de actuação. Este entendimento da UC auxiliaria para a prática das recomendações aqui propostas, pois estas são firmadas em parâmetro comum e abrangente sendo necessário uma adequação para os diferentes tipos de organização que condiciona a natureza, extensão e limites da adopção de novas medidas de actuação.

A UC é entendida como um serviço de base local pública, actuando no contexto da determinada comunidade e indo ao encontro das suas necessidades, portanto as recomendações propostas acabam por possuir um diferencial inovador pois têm em conta a diversidade de contextos políticos, económicos e sociais os quais condicionam a realidade das UC's públicas. Outro tópico inovador é justificado diante das recomendações serem advindas de UC's de diferenciados países, o que permite ter uma ideia de como estas organizações tem se desenvolvido para dar resposta às necessidades dos seus utentes.

Inicialmente as UC's deverão adoptar as directrizes colocadas por órgãos de regulamentação internacional como no caso do IFLA e da UNESCO. Assim possuirão um maior conhecimento dos diferentes enquadramentos legais existentes nos seus países para além de conquistarem um espaço junto às câmaras municipais na gestão do município. Desta forma possuirão uma base de entendimento significativa para o desenvolvimento de um padrão e

linguagem comuns que identifiquem metodologias para a condução de projectos e procedimentos padronizados entre os funcionários.

As iniciativas a projectos institucionais devem possuir protocolos de acompanhamento e avaliação. Para o desenvolvimento de projectos uma UC deve possuir objectivos e missão institucional como também serem possuidoras de critérios de selecção e avaliação do acervo local. A formulação de um projecto para com a comunidade é benéfica e importante para o crescimento da região, assim o diagnóstico e a divulgação para a comunidade torna-se importante medida adoptada. Pois ao entender melhor a comunidade a UC pode firmar parcerias em seus projectos, e estas parcerias podem vir de universidades ou empresas.

Os requisitos para os produtos e serviços devem conter inovação e constante avaliação dos utentes. Os produtos devem divulgar e auxiliar e os serviços devem disseminar a informação. A UC torna-se cada vez mais um centro educativo na actuação junto à comunidade e a liderança e a direcção dos seus gestores têm uma especial diferença para o funcionamento destas instituições, que produzem e disseminam cada vez mais a informação. A preocupação deve ser visualizada com a comunidade como um todo e não apenas com o público que está a ser atendido nas instalações internas. Por isso, a UC devem proporcionar cada vez mais inovações, a fim de que a comunidade valorize os serviços de informação e a posição ocupada por uma UC na vida dos cidadãos.

A importância atribuída às TIC apresenta-se como novos recursos e oportunidades de crescimento e desenvolvimento das UC's. A tecnologia é um meio de disponibilizar mais facilmente os produtos e serviços e partilhar recursos ao ambiente externo, auxiliando também nas parcerias realizadas em redes que podem ser locais, nacionais ou internacionais.

Quanto ao mercado, uma maior importância atribuída ao utente e às suas necessidades deve significar que a UC se organiza voltada para conhecer as necessidades de sua comunidade e seus cidadãos e em contrapartida, a comunidade reconhece a importância da UC e contribui e apoia o seu crescimento. Portanto a UC vai ao encontro do utente inclusivamente no ambiente externo ao da unidade, como escolas, cafés, pontos de encontro público, praças e para alcançar o interesse do utente deve entender suas necessidades.

Algumas linhas directivas também ficam evidentes no conceito atribuído aos recursos humanos da UC. As UC's devem acentuar a formação de qualidade dos seus funcionários bem como apoia-los nestas iniciativas. Tais iniciativas precisam ser de uma forma contínua, podendo ser incluída no planeamento da organização. A organização que investe no crescimento do

funcionário permite que o local de trabalho permaneça cada vez mais integrado entre os seus profissionais. Destaque pode ser referenciado à criação de uma medida de desempenho e competências da organização.

A satisfação do trabalho no ambiente da UC permite funcionários motivados e que colaboram eficazmente para o desenvolvimento da organização. A abertura da organização para a participação do funcionário, quer em ideias ou em prestação de serviços, facilita o desenvolvimento da UC e o ambiente humano demonstra-se em elevada satisfação para o empenho que será direccionado nas actividades desenvolvidas. Tal projecção tem impacto directo no aumento de produtividade local.

A adopção de novas medidas para que a UC se torne um ambiente de trabalho inovador aprimora a organização do trabalho e trata do desenvolvimento da organização. O desenvolvimento organizacional ganha sentido através de um esforço conjunto de entidades com finalidades comuns que acabam por reflectir na realidade social, política e económica das comunidades. As UC's podem desta forma auxiliar no desenvolvimento das suas comunidades quando aproveitam-se do ambiente externo e estrategicamente se inserem na gestão pública dos municípios.

A articulação da UC com a gestão local e pública é um conceito que merece consideração. Este item pode atrair grandes investimentos para a organização e conquistar excelentes parcerias que contribuiriam para o crescimento e divulgação das UC's. A inserção na gestão local e pública atrai visitantes, auxilia na oferta de projectos com vistas à beneficiar as instituições locais como as escolas e as universidades. Por isso este conceito tem gerado receitas financeiras para as UC's pois centraliza a oferta de produtos e serviços para suas comunidades. Assim, a cooperação entre a UC e a gestão pública é uma acção integrada que todos se beneficiam e a política local da gestão cultural prossegue cumprindo convenções e recomendações de uma política internacional ao património existente nas comunidades.

6. Conclusões

O objectivo principal deste estudo foi definir as áreas estratégicas e as prioridades de desempenho e funcionamento de unidades culturais em cidades inteligentes da comunidade europeia. A partir desse contexto, foram verificados os conceitos de gestão propostos pela teoria das organizações e analisados conjuntamente com as práticas de funcionamento das UC e com os tópicos determinados para serem aplicados em cidades inteligentes.

O início do estudo deu-se através dos questionamentos realizados acerca das práticas de gestão adoptadas para UC em cidades inteligentes e/ou regiões de conhecimento. O intuito foi entender se tais práticas eram diferenciadas relativamente às tradicionais realizadas por UC, tendo em conta que tais regiões determinavam a excelência nos processos de inovação e de comunicação tecnológica. Assim surgiu a intenção de ser realizada a investigação nas cidades inteligentes, a fim de averiguar quais eram as práticas adoptadas na gestão das UC para estas localidades.

No decorrer na análise da literatura da área da teoria das organizações, ficou evidenciada a necessidade de se construir um novo modelo de teoria, com a codificação de categorias que pudessem auxiliar na recolha de dados. A possibilidade de criar categorias para trabalhar a recolha dos dados no estudo dos casos foi visualizada através da *Grounded Theory*. A recolha de dados deu-se sistematicamente nas localidades determinadas entre bibliotecas e museus das cidades inteligentes. O intuito do estudo baseou-se na possibilidade de identificar um modelo de gestão para as UC que pudesse vir a ser um exemplo a ser seguido, a fim de otimizar recursos da organização.

As UC das cidades inteligentes parecem conviver com o processo de mudança organizacional como um processo cíclico em prol da aprendizagem. A gestão organizacional sai favorecida com a implementação de tópicos da teoria das organizações, e evidencia a busca constante da melhoria nos seus processos de actuação junto da comunidade. A liderança dos seus gestores faz com que as UC trabalhem de forma a aperfeiçoarem constantemente o processo de produção e de difusão da informação. Assim, a teoria organizacional na prática das UC parece não apenas descrever os conceitos de precursores da literatura, mas também definir novas propostas de aplicabilidade da teoria num carácter inovador e que configura a diferença no desempenho da organização.

6.1 Considerações relativas ao estudo

Observa-se a importância de apresentar as unidades culturais tanto nos conceitos determinados para a finalidade deste estudo, como também na sua versatilidade de serem instituições objecto de estudo de variadas áreas do conhecimento. Ressalta-se ainda o importante contributo destas instituições no contexto das esferas social e política das comunidades. Assim, no segundo capítulo, são apresentadas as unidades culturais.

Inicialmente está detalhada a evolução das unidades culturais no processo histórico das comunidades, assim como a projecção destas no campo da Ciência da Informação. É relevante verificar-se que as bibliotecas, museus e arquivos constituem o principal foco de estudos da Ciência da Informação, os quais sofreram um forte desenvolvimento diante da intensa forma como foram analisados por este campo de estudo. Com o crescimento do desenvolvimento das unidades culturais ocorreu a optimização das actividades realizadas no âmbito do ambiente interno destas instituições. A gestão, a qualidade dos processos, a estratégia e a competitividade foram tópicos acrescentados ao dia-a-dia do trabalho desenvolvido nas unidades culturais.

As equipas de trabalho tornaram-se mais capacitadas nas unidades culturais com a aplicação dos temas idealizados em prol de uma administração mais eficiente. As abordagens dos processos de trabalho do ambiente interno de tais instituições começaram a requerer a absorção de novos paradigmas propostos; afinal, a esfera pública e social apresentava também mudanças advindas da própria sociedade, sendo que as unidades culturais possuem uma ligação directa com os órgãos políticos e públicos. A esfera social participa de uma nova economia baseada não mais em capital, mas em conhecimento, pelo que as unidades culturais desenvolvem políticas públicas mais arrojadas e dinâmicas.

O capítulo retrata ainda que, através da interferência de uma economia baseada em conhecimento, as políticas públicas traçadas para as unidades culturais são inovadoras e, portanto, reflectem que o ambiente interno das instituições pertencentes ao universo das unidades culturais são modificados para atender ao ambiente externo especificado nas suas comunidades, ou, ainda, no auxílio às políticas locais, a fim de favorecerem o crescimento de regiões. As regiões desenvolvem-se no carácter inovador com a utilização das novas tecnologias de informação e revitalizam as formas da comunicação e transmissão da informação. Os espaços urbanos são agora inteligentes e as unidades culturais são consideradas pelas políticas públicas importantes locais de auxílio ao desenvolvimento das regiões. As regiões que possuem inovação tecnológica, formas estruturadas de organização do mercado, e que valorizam a

comunicação e a tecnologia, bem como a cultura local, são denominadas cidades inteligentes ou regiões de conhecimento.

No capítulo três são apresentados a teoria das organizações e o crescimento das organizações e das comunidades, no enquadramento histórico dos estudos realizados na área da gestão, e a influência observada nas organizações através da apreensão dos tópicos propostos pelos precursores das teorias administrativas. Assim, foram apresentados os principais precursores e os seus conceitos para as organizações, desde a teoria clássica, passando pela contemporânea, até à moderna. Discutiu-se a sociedade industrial na era capitalista e as mudanças alcançadas para as organizações na sociedade do conhecimento na era pós-capitalista. Acredita-se que as unidades culturais foram transformadas durante o processo histórico das sociedades e, com os estudos propostos pela teoria das organizações, actualmente se encontram num posicionamento mais sólido junto do sector público.

O interesse inicial em estudar o desempenho das UC foi em muito superado. Acreditava-se que as regiões ditas do conhecimento deveriam possuir UC diferenciadas na sua forma de gerir o seu capital humano, bem como os seus recursos internos, pois o acesso a recursos tecnológicos e de inovação eram um objectivo prioritário da organização. Porém, também se possuía o entendimento de que os estudos da teoria das organizações e da gestão promoveriam benefícios para a área de CI; entretanto, os problemas com a aplicabilidade dos conceitos da teoria tornavam difícil este processo.

A experiência de participar no dia-a-dia das organizações de cidades inteligentes trouxe uma visão diferenciada acerca do estudo. Pode-se retratar que a expectativa inicial foi em muito superada, tendo em consideração que se idealizava um local que deveria ser encontrado, diante da literatura anteriormente analisada; porém, ao presenciar os factos, as instituições da Escócia, Inglaterra e França demonstraram serem locais de criação e inovação constantes, revelando-se abertas ao trabalho arrojado para alcançar o bem estar de suas comunidades.

6.2 Contribuições

Numa reflexão acerca de cidades digitais, Amaral (2003) coloca a questão de que é chegada a altura de acabar com a experimentação. O que se há-de fazer é resolver de forma completa as necessidades dos cidadãos/organizações. As cidades inteligentes são constituídas em prol do atendimento de uma demanda da política pública dos países. Como são locais com um número relativamente pequeno de habitantes (menos de 300.000 habitantes), conseguem

focalizar melhor os problemas de gestão pública e, ao mesmo tempo, valorizar aspectos de importância a serem trabalhados para as localidades desenvolvidas (como a tecnologia, a cultura e a organização de mercados). Estas cidades poderiam tornar-se exemplos a serem seguidos; então, com a prática das suas actividades por outras regiões, possivelmente ocorreria o contributo de auxílio para a estrutura de crescimento nas áreas social, económica e política das comunidades.

Desde a idealização deste estudo, percebeu-se que a inserção de novas formas de gestão nas organizações relacionadas com o capital humano promoveria contributos no domínio do conhecimento organizacional e contribuiria, portanto, para resolver uma das necessidades dos cidadãos/organizações. A percepção de se efectivar a recolha de dados nas regiões do conhecimento distinguiria o estudo e poderia engrandecer os resultados alcançados; afinal, o conhecimento em tais localidades é tido como um recurso disponibilizado no capital humano.

Para tal, o estudo alcançou os seus objectivos iniciais ao verificar os conceitos de gestão e as práticas de funcionamento das UC das cidades inteligentes da Comunidade Europeia, e ao fornecer subsídios para otimizar recursos no ambiente das UC, através do desenvolvimento de um modelo que fosse capaz de subdividir áreas prioritárias de trabalho a serem centralizadas e analisadas prioritariamente pela administração local.

Knowledge is like a web of ideas that crosses the domain of the organization, works with the identities, the culture, the memory and gives importance to the capacity of optimizing the processes [...] analysis for libraries and museums and the social progression impact for the organizational environment is possible to understand the need of valuing generation programs. (CARVALHO & CALDAS, 2008)

A nossa passagem por variadas cidades inteligentes e a participação nos trabalhos diários das bibliotecas e museus possibilitou entender tópicos centralizadores de preocupação de tais instituições, para serem trabalhados conjuntamente com a comunidade e a política local. Fez-se visualizar com outro olhar o que apenas se imaginava que poderia existir e ser prioritário para ser trabalhado numa região de gestão evoluída. Alguns tópicos de relevância foram ressaltados pelos gestores das UC, como a educação, a tecnologia, a comunicação e a parceria para o bem comum.

A universidade demonstrou ser uma forte aliada para o crescimento das UC, e o interesse pelos gestores para a inserção de pessoas capacitadas e que se interessavam por

estudos neste universo foi uma elevada percepção que se observou. As UC e as políticas públicas de cidades inteligentes oferecem auxílios às pessoas que queiram fazer a junção entre a pesquisa e as práticas de gestão e funcionamento. A universidade deve, portanto, considerar estudos dessa natureza e aproveitar para oferecer os benefícios advindos da pesquisa para as suas comunidades e os seus cidadãos.

Os indivíduos aprendem cada vez mais em iniciativas externas ao sistema de educação tradicional. Existe um reconhecimento da aprendizagem adquirida na vida social e profissional. As UC aproveitam-se deste facto e exploram as suas potencialidades de ensino, criando um elo de benefício para o sistema da educação. As políticas de educação reconhecem o papel essencial de uma biblioteca ou museu como ensino complementar e de efectiva necessidade para a população. Conhecimentos e competências são valorizados pelas pessoas e pelas organizações, e fazem com que o desempenho das empresas, por exemplo, possua uma relação com políticas de desenvolvimento regional.

Os objectivos das UC analisadas estavam concentrados na promoção do conhecimento local. Este processo de promoção encontra-se articulado e apoiado na geração, codificação, difusão e apropriação de conhecimentos da comunidade, e parece conseguir êxitos junto do papel de atingir a excelência das UC através da qualidade do oferecimento de produtos e serviços.

O contributo do estudo é a apresentação de um modelo formado por conceitos resgatados da teoria das organizações que, na sua aplicabilidade, facilitam a gestão das UC. O modelo é inédito e pretende quebrar as dificuldades visualizadas na aplicabilidade de colocar em prática a teoria. Este dado torna-se possível através da verificação de conflitos apresentados no dia-a-dia das organizações, os quais são tomados como acções que devem ser solucionadas nos trâmites pré-determinados pela organização. As reuniões periódicas, o trabalho em equipa e a capacitação dos funcionários, bem como os papéis bem definidos dentro da organização, fazem com que seja possível quebrar os possíveis conflitos dentro da organização.

6.2.1 Um modelo para a gestão de desempenho

O papel de uma gestão eficiente para UC deveria compreender a integração tanto de recursos físicos existentes como das melhores práticas de divisão do trabalho realizado pelos funcionários. Ao atentar-se nas práticas de excelência nos processos de trabalho das UC, é revelado o papel de um novo profissional, mais dinâmico e criativo, um gestor que lida com a

tomada de decisão e que faz da competitividade uma parceira com a produtividade, com a finalidade de inovar os recursos existentes. As UC necessitam de pessoas capacitadas para extrair o conhecimento dos recursos que inicialmente possuem e, depois, ampliar para entendimentos do dia-a-dia com a delegação de funções ou, ainda, para a troca de experiências com outras instituições da mesma finalidade.

Ao começar-se a análise das áreas estratégicas de actuação no ambiente de uma UC, alguns tópicos foram entendidos como de suma importância a serem trabalhados para a formação de um modelo de referência a ser seguido, a saber: produtos e serviços; gestão local e pública; recursos humanos; tecnologia; mercado *versus* utente. Tais tópicos foram sendo constituídos com o entendimento da literatura sobre a teoria das organizações e o seu desenvolvimento no auxílio ao crescimento das sociedades. Verificou-se em estudos de caso que algumas organizações obtinham ou não crescimento de acordo com a aplicabilidade de tópicos demonstrados na literatura; assim, entendeu-se a necessidade de criação de um modelo para que as UC pudessem compartilhar e usufruir em seu ambiente de trabalho.

Entretanto, o modelo foi sofrendo alterações no processo de desenvolvimento deste estudo. Interferências e contribuições fizeram-se presentes a cada etapa do estudo, a começar na análise da literatura para a área de gestão das organizações; até ao momento da recolha dos dados, foram reformulando os sub-itens que representavam o nosso modelo. Ocorreu-nos uma série de questões acerca de priorizar a “nova” forma de actuação para as UC, com a capacidade também de gerar uma teoria que suportasse o trabalho com o conhecimento organizacional. Portanto, as cidades inteligentes contribuíram com a sua preocupação com a inovação e o habitual trabalho das suas organizações com estratégias de mudança.

Para a área de produtos e serviços, verificou-se que as UC de cidades inteligentes produzem livros e materiais didácticos que apoiam o sistema de educação com a finalidade de satisfazer as necessidades individuais ou coletivas das suas comunidades. Na gestão local e pública, os directores promovem a optimização dos seus recursos físicos com os contributos dos funcionários, através do plano de acção e objectivos estratégicos propostos para a gestão de cada ano. As UC contribuem com o crescimento da política local através da participação na gestão da Câmara Municipal. Quanto aos recursos humanos, existe uma constante preocupação com a capacitação dos funcionários para o aproveitamento das funções desempenhadas nas UC, pois, além de produzir melhores práticas de desempenho, a capacitação ainda incentiva o funcionário para o constante aperfeiçoamento das suas funções.

Na tecnologia, um tópico marcante que ficou visualizado em todas as UC foi o forte vínculo existente entre a ciência e a tecnologia. As cidades possuem universidades e indústrias de tecnologia de ponta, e com os resultados advindos do investimento nas tecnologias, aproximam localidades com o mesmo objectivo de inovação aos valores tecnológicos. Os mercados das UC são organizados com base nos utentes. O principal factor de trabalho são as necessidades observadas pelas UC no seu público-alvo, quer na necessidade verificada para as faixas etárias, quer ao nível da formação extra-profissional, com o oferecimento de cursos e projectos que valorizem as potencialidades das regiões.

6.2.2 Repensar a organização através da Grounded Theory

Foi observado nos estudos referentes as práticas adoptadas nas UC formas de organização do trabalho através de variados temas específicos que abrangiam desde os serviços prestados aos utentes e a colecção existente no acervo até as actividades desenvolvidas especificamente para cada serviço. Os temas abordados na literatura da área de UC estavam identificados a uma necessidade premente de época ou de instituição, assim tais estudos foram maneiras de auxiliar os profissionais a melhor se desenvolverem em suas localidades de trabalho.

Entretanto, na teoria enfatizada nos estudos da área de UC pareceu ocorrer uma lacuna no tangente a aplicabilidade da teoria das organizações como transformadora de boas praticas organizacionais. Afinal, as empresas tão bem se apropriam em seu dia a dia de arrojando seus procedimentos de trabalho com a aplicabilidade de temas da literatura da gestão das organizações que as UC deveriam se apropriar das teorias organizacionais para facilitar um quadro de melhores práticas de gestão.

Assim, com a Grounded Theory foi possível considerar que a observação e a avaliação da estrutura regente determinam as verdades existentes das teorias localizadas em pólos diferentes de conhecimento, e a problemática enfrentada no planeamento situacional da organização pode ser gerada por não ser verificada a questão relacional. Deve existir um trabalho de análise quanto às oportunidades e realidades institucionais diante da eficiência requerida para um ambiente de trabalho.

Acredita-se que, para visualizar a melhoria do processo de uma gestão organizacional, deve-se ter em conta duas peculiaridades: entender o foco da vivência actual das organizações e saber os principais tópicos que compõem a teoria, desde o seu crescimento até ao

aperfeiçoamento das organizações. Portanto, o contributo das teorias organizacionais vem auxiliar os pesquisadores que têm a pretensão de alcançarem a melhoria da prática da rotina existente, ou, até mesmo, da inovação para uma organização.

Durante as fases da recolha de dados em cada caso, a Grounded Theory tornou possível o aperfeiçoamento dos conceitos ao modelo inicial proposto e demonstrou que a presença em UC de localidades exemplares na forma de uma evolução organizacional constante, poderia realizar a transformação para as práticas de desempenho de uma instituição através da aplicabilidade de acções de trabalho, fundamentada na teoria das organizações.

O carácter arrojado das práticas realizadas nas UC de cidades inteligentes, faz repensar acerca das habituais práticas conhecidas por qualquer UC e tão bem exploradas na literatura da área. Tanto a inovação, como a comunicação através da informação, as formas de organizar mercados, a preocupação com a cultura ou ainda o valor referenciado à tecnologia, são tópicos efetivamente importantes para as práticas organizacionais nas cidades inteligentes e acabam por fazer um abandono de que exista uma verdade para o que está descrito em estudos anteriores de UC. Portanto, interpretar ou teorizar os fenómenos das UC é foco que deve ser constantemente repensado com a utilização da Grounded Theory.

6.3 Discussões para futuras investigações

O processamento das considerações finais acerca das estratégias que poderão ser adoptadas pelas UC levou-nos a pensar que a continuidade de estudos nesta área promoveria maiores benefícios para auxiliar as instituições dessa natureza. Além de a universidade realizar um contributo com a continuidade de melhorias constantes para as UC, ainda iria ao encontro de satisfazer as necessidades tão requeridas pelos directores destas instituições quanto à inserção de pesquisadores nos trabalhos das suas localidades.

O modelo de desempenho fornecido neste estudo oferece novas possibilidades para futuras investigações, no sentido de aumentar este conhecimento sobre as UC e o seu modo de funcionamento nas cidades inteligentes. Novas investigações devem ser realizadas para clarificar a aplicabilidade do modelo no que diz respeito ao desempenho inovador que este poderia promover, olhando para os factores que o influenciam, como, por exemplo, o estudo em separado para cada cidade inteligente e o estudo comparativo entre cidades inteligentes e localidades diferenciadas não pertencentes às regiões de conhecimento.

Espera-se, entretanto, que este estudo satisfaça de momento tanto para dar novos subsídios de funcionamento para as UC, como também para a criação de programas e *softwares* que facilitem a implementação do modelo e que, então, sirva de incentivo a futuras investigações.

Todas as perguntas propostas para este estudo foram respondidas; porém, o estudo demonstrou limitações de tempo e de uma análise limitada, pois as localidades já estavam adaptadas ao trabalho inovador como um processo histórico existente na comunidade. Assim, além de dar respostas às questões de investigação deste estudo, apresentaram-se novas questões:

- 1) Uma UC não pertencente ao quadro de cidades inteligentes poderia possuir um desempenho de gestão diferenciada?
- 2) Existiria a possibilidade de as práticas de gestão adoptadas em UC de regiões tradicionais serem inovativas?
- 3) Se se centralizar intensamente os estudos numa única cidade inteligente, poderiam ocorrer novas descobertas na comunicação entre as esferas económica e política da comunidade?
- 4) São satisfatórios os conceitos de gestão aplicados ao estudo de apenas uma cidade inteligente?

6.3.1 Estudos focados numa cidade inteligente

Durante a recolha de dados, percebeu-se a especificidade temática inovadora e empreendedora de cada cidade inteligente. As UC pertencentes a cada cidade pareciam possuir um foco no qual centralizavam os seus esforços para o trabalho com a comunidade, como no caso da Escócia, cujo foco estava no auxílio à educação; da Inglaterra, com a troca de inovações entre as suas UC numa construção conjunta do mercado em prol do utente; da França, com o alto investimento na tecnologia; e de Portugal, com o apreço histórico como um dinamismo para a iniciativa de novos projectos.

Assim, entendeu-se que os estudos futuros poderiam trazer uma melhoria às UC se continuassem focados numa única cidade inteligente. Os resultados poderiam ser mais exaustivamente trabalhados; porém, sob uma nova perspectiva, a de esmiuçar cada item observado quanto à importância para o crescimento da região através da UC.

6.3.2 Estudos Comparativos

Estudos comparativo entre a UC de uma cidade inteligente e a de uma localidade diferenciada poderia alcançar contributos inovadores. Acredita-se que as UC de cidades inteligentes possuam uma estrutura de funcionamento diferenciada diante do apoio recebido pela esfera pública e social; entretanto, seriam necessários estudos comparativos para verificar se realmente existem as diferenças.

Quando confrontadas com uma realidade de gestão pública diferenciada, as comunidades de localidades não pertencentes a regiões do conhecimento poderiam ser beneficiadas com a análise da UC. A UC deve oferecer produtos e serviços que auxiliem o desenvolvimento das comunidades; assim, ao comparar-se UC que possuam altos investimentos – em tecnologias, educação, capacitação de equipas de trabalho e mercado do utente – com outras UC pertencentes a outras realidades públicas, talvez o resultado das diferenças analisadas poderiam servir como uma mola que impulsionaria mudanças que beneficiassem as comunidades na esfera do serviço público da cultura.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, L. (2003) *Cidades e Regiões digitais – Uma reflexão sobre as cidades digitais* 4ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. UPT: Porto.
- BARDIN, L. (2007) *Análise de Conteúdo*. Edições 80: Lisboa.
- BARRETO, A. A. (1998) *Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica*. Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 2, 122-127.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. (1998). *Management*. England: Academic Internet Publishers.
- BAZIRJIAN, R.(2005, JAN). The Administration and Management of Integrated Library Systems: A survey and results. Library Resources & Techonology Services. Vol 48, n.1. 34-47
- BECKER, G. S. (1992) *The Economic Way of Looking at Life*. University of Chicago: USA: Nobel Lecture. Retirado em 23 de fevereiro de 2008, a partir de <http://home.uchicago.edu/~gbecker/Nobel/nobellecture.pdf> .
- BENNIS, W. (1997) *Retihnkng the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world*. London: Nicholas Brealey
- BERTALANFFY, L.Von.(1976) *General System Theory: Foundations, development, applications*. New York: Rev. Edition.
- BIO, S.R. (1996) *Sistemas de Informação: Um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas
- BONOMA, T. V. (1985, May). *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process*. Journal of Marketing Research, 22 (2), 199-208.
- BOYNTON, A. C.; VICTOR, B. ; PINE II, B. J.(1993) New Competitive Strategies: Challenges to organizatioins and Information Technology. *IBM Systems Journal*. 32 (1), 40-64.
- BRANCH, K. M.. (2002, 6 de outubro). *Change Management*. Recuperado em Março de 2007, de <http://www.wren-network.net/resources/benchmark/04-ChangeManagement.pdf>
- DUNDEE CITY.(s.d.) A Brief Guide to the Albert Institute Museum
- BURKE, P. (2003) *Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar
- CARVALHO, J. A. & CALDAS, R. F. (2006) *The approach to the historical-administrative mapping in knowledge management*. In: Engineering Week, 2006, Guimaraes. Comunicações da Escola de Engenharia

- CARVALHO, J. A. & CALDAS, R. F. (2008) Approach for the human resources management analysis in libraries and museums: The case study of knowledge cities. In: Information Management in Modern Organizations: Trends & Challenges: 9th International Business Information Management Conference, 2008, Marrakech, Marocco
- CASSEL, C. & SYMON, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications: London.
- CASTELLS, M. (2004). *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Volume I. A sociedade em rede. Trad. Alexandra Lemos, Catarina Lorga e Tânia Soares. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CASTELLS, M. & SEY, A. (2006). *De la política en los medios a la política en red: Internet y el proceso político*. In: La Sociedad Red: Una Visión Global. Madrid: Alianza Editorial. 441-461.
- CASTELLS, M. & HALL, P. (1996). *Technopoles of the World: The making of twenty-first-century industrial complexes*. London: Routledge.
- CHANDLER, A. D.Jr. & DAEMS, H. (1980). *Managerial Hierarchies: comparative perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*. Cambridge: Harvard University.
- CHARMAZ, K. (1994) The Grounded Theory Method: An explication and interpretation. In: GLASER, B. G. *More Grounded Theory Methodology: A reader*. California: The sociology Press
- CHIAVENATO, I. (2000) *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron.
- COSTA, M.D.; KRUCKEN, L; ABREU, A.F.A (2000). *Gestão da informação ou gestão do conhecimento*. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, 5 (5).
- COLWELL, J. (1990, Jan) *Qualitative Market Research: a Conceptual Analysis and Review of Practitioner Criteria*. Journal of the Market Research Society, 32 (1).
- CRAWFORD, R. (1994) *In the era of Human Capital: The Emergence of Talent, Intelligence, and Knowledge as the Worldwide Economic Force and what it Means to Managers and Investors* U.S.: HarperBusiness
- CRESWELL, J. W. (2007) Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad.: Rocha, L. O. Porto Alegre: Artmed.
- DANVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. (2000). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press: USA.
- DENZIN, N.K & LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. (2000) 2^a ed. Sage Publications: California.

- DiMAGGIO, P. (1991) Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U. S. Art Museums, 1920-1940. In: POWELL, W. & DiMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational analysis*. 267-293.
- _____. (1996, Nov) *Museum Research* (Editor, special triple issue) *Poetics* 24 (2-4). Amsterdam: Elsevier.
- DRUCKER, P. F. (1988). *The effective Executive*. London: Heinemann.
- _____. (1994) *Managing for the future*. London: Dutton
- _____. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. Trad.: JESUINO, M.F. & RODRIGUES, J. N. Lisboa: Difusão Cultural.
- FAYOL, H. (1994) . *Administração Industrial e Geral*. Trad.: BOJANO, I. & SOUZA, M. Atlas: Sao Paulo.
- FERGUSON, P. R. & FERGUSON, G. J. (2000). *Organizations: A strategic perspective*. MacMillan Press: London.
- FERNANDES, E. M. & MAIA, A. (2002) *Grounded Theory*. In Métodos e técnicas de avaliação : contributos para a prática e investigação psicológicas (pp 49-76). Braga : Universidade do Minho: Centro de Estudos em Educação e Psicologia
- FERREIRA, A. A., REIS, A.C.F., PEREIRA, M.I. (2002). *Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.
- FRANCO, M. L. P. B. (2005) *Análise de Conteúdo*. (2ª ed.) Brasília: Liber Livro
- FRIEDMANN, G. (1977). *Industrial Society*. Ayer Publishing: Manchester.
- GALLIERS, R. D. (1991). *Choosing Information Systems Research Approaches*. Warnick Business Scholl.
- _____. (1993a) *IT Strategies*. Beyond competitive advantage. Journal of Strategic Information Systems (4), 283-291.
- _____. (1993b) *Towards a flexible information architecture*: Integration business strategies information systems strategies and business process redesign. Journal of Information Systems (3), 199-213.
- European Parliament (2006, February) *General Report on the Activities of the European Union*. Artigos 212º do Tratado CE e 125.º do Tratado CEEA..
- GERSHOFF, A. D. & WEST, P. M. (1998) *Using a Community of Knowledge to Build Intelligent Agents*. Marketing Letters 9 (1). 79-91.

- GILLHAM, B. (2001). *Case Study Research Methods*. Continuum International Publishing: London.
- GILMORE, A. & RENTSCHLER, R. (2002) *Changes in Museum Management*. A custodial or marketing emphasis?. *Journal of Management Development*. Vol. 21 (10). 745-760.
- GLASER, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valey: The Society Press.
- GLASER, B.G.. (1994). Case histories and case studies. In: GLASER, B. G. *More Grounded Theory Methodology*. A reader. California: The sociology Press.
- GOMM, R.; HAMMERSLEY, M. & FOSTER, P. (2001). *Case Study Method*. Key Issues, Key texts. Sage Publications: London.
- Governo da República Portuguesa (2008). *Programa do XVI Governo Constitucional*. Recuperado em Fevereiro de 2008 de http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC16/Programa/programa_p033.htm
- GRIFFIN, D. J. G. (1987) Managing in the museum organisation I: leadership and communication. *International Journal of Museum Management and Curatorship*. Vol. 6. 387-398.
- _____. (1988) Managing in the museum organisation II: Conflict, tasks, responsibilities. *International Journal of Museum Management and Curatorship*. Vol. 7. 11-23.
- _____. (1991) Management and leadership in museums. *Australian Library Journal*, vol. 40 (2). 125-151.
- GRUBER, T. R. (1993) A translation approach to portable ontologies. *Knowledge Acquisition*, 5 (2). 199-220.
- HABERMAS, J. (1974) The Public Sphere: An Encyclopedia Article (1964). Trad. Sara Lennox and Frank Lennox. *New German Critique*. 74 (3). 49-55.
- HALÉ, J. A. G. (1996) *From Concepts to Capabilities*. Understanding and Exploiting Change as a Competitive Advantage. England: Sussex, John Wiley & Sons.
- HAMPTON, D. R. (1986). *Management*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill.
- HASITSCHKA, W.; TSCHMUCK, P.; ZEMBYLAS, T. (2005, Summer) *Cultural Institutions Studies*. Investigating the Transformation of Cultural Goods. *The journal of Arts Management, Law, and Society*. 35 (2). 147-158.
- HATCH, M. J. (1997) *Organization Theory*. Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford University Press

- HAYES, R. M. (2001) *Models for Library Management, Decision-Making, and Planning*. San Diego, CA: Academic Press.
- HAYES, R. M. & WALTER, V. A. (1996) *Strategic Management for Public Libraries: A Handbook*. Westport, CT: Greenwood Press.
- HAWTHORNE, P. (2004, Summer) *Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development*. Library Trends. 171-186.
- History of Dundee, The*. (s.d.) Caledonian Publications: Dundee.
- JACQUES, J. F. (1994) *La Mediatheque d'Issy-les-Moulineaux*. Bulletin Bibl. France. 39 (2)
- JESSOP, L. & SINCLAIR, N. T. (1996) *Sunderland Museum: The people's palace in the park*. S.c.p.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2000) *The strategy-focused organization: how balanced score card companies thrive in the new*. London: Harvard Business School.
- _____. (2003) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcome*. Cambridge: Harvard University Press.
- KENNEDY, C. (2002). *Toutes les Théories du Management*. Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités. Paris: Máxima.
- KING, G. (1994) *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press
- KING, N. & ANDERSON, N. (2002). *Innovation and Change in Organizations*. Thomson Learning: London, Stamford.
- KNIGHT, R. V. (1995) *Knowledge-based development: Policy and planning implications for cities*. Urban Studies, 32 (2), 225-260
- KOMNINOS, N. (2002) *Intelligent Cities: Innovation, Knowledge Systems, and Digital Spaces*. London: Spon Presso, Taylor & Francis.
- _____. (2004) Regional intelligence: distributed localised information systems for innovation and development. *International Journal of Technology Management*, 28 (3)(4)(5)(6). 483-506.
- _____. (2006) The architecture of intelligent cities: integrating human, collective and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation. International Conference on Intelligent Environments. Athens: Greece, Jul 2006.
- KREITNER, R. (2001). *Management*. 8ª ed. Houghton Mifflin Company: Bóston.

- LE COADIC, Y. F. (2004) *A Ciência da Informação*. Brasília: Briquet de Lemos (Original em Francês, 1994).
- LÉVY, P. (2000). *World-Philosophy*. Market, Cyberspace. Paris: Consciousness Odile Jacob.
- L'HOMME, C. (2000, Jun). A New Chapter for Libraries. *UNESCO Sources*. Issue 124.
- LOWE, A (2007). *Grounded Theory*: An Interview with Dr Barney Glaser. The Grounded Theory Institute. Recuperado em 24 de dezembro de 2007 de <http://www.groundedtheory.com/vidseries1.html> .
- LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. (1993) *Transforming the enterprise*:. The alignment of business and information technology strategies. IBM Systems Journal, 32 (1). 198-221.
- MARCUSE, H. (1978) *Some Social Implications of Modern Technology*. In: ARATO, A. & GEBHARDT, E. The Essential Frankfurt School Reader. New York: Urizen Books. 138-162.
- MARTY, P. F. (2007, January) *The Changing Nature of Information Work in Museums*. Journal of the American Society for Information Science and Technology. Vol. 58. 97-107.
- MARX, K. (1983) *O capital*. Crítica da economia política, São Paulo: Abril Cultural. vol1, tomo I
- MATHEWS, J. R. (2005) *Strategic Planning and Management for Library Managers*. Westport: Libraries Unlimited.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2000) *Teoria geral da administração*: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- McCLINTOCK, C.C; BRANNON, D.; MAYNARD-MOODY, S (1983) *Applying the logic of sample surveys to qualitative Case Studies*. The Case Cluster Method. Administrative Science Quaterly 24 (4) 612-629
- McCULLOCH, R. (1985, Winter) *Trade deficits, industrial competitiveness, and the Japanese*. California Management Review, 27 (2). 140-158.
- McGEE, J. V., PRUSAK, L. (1993). *Managing Information Strategically*. Increase your Company's Competitiveness and Efficiency by Using Information as a Strategic Tool. Ernst & Young information management series. New York: Wiley, John & Sons
- MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. (1991) *The Organization of Societal Sectors*. Propositions and Early Evidence. In: The New Institutionalism in Organizational Analysis. DiMaggio, P. & Powell, W. Chicago: The University of Chicago Press. 108-143.
- MILLAR, J. (s.d.) *Jubilee of the Albert Institute and Free Public Library*. 1867-1917. John Duran & Son: Dundee.

- MILBURN, G. E. & MILLER, S. T. (1988) *Sunderland: River, Town and People, a history from the 1780's*. Thomas Reed Printers: Sunderland.
- MILLER, D. C. (1978). *Handbook of Research Design and Sociological Measurement*. Library of Congress Cataloging in Publication data, 3rd Edition, USA.
- Ministério da Cultura. *Programa do Governo para a área Cultural*. (2008) capturado em 02 de Fevereiro de 2008 de <http://www.min-cultura.pt/Ministerio/ProgramaCnt.html>.
- MINTZBERG, H. (1979) *The Structuring of organizations: A Synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- MIRANDA, A. (1978) *A missão da biblioteca pública no Brasil*. Revista de Biblioteconomia de Brasília 6(1) 69-75.
- MOHSSIN, I. & AL-AHMAD, N. (2005) The Role of Information Technology in building up knowledge economy producing and using information in libraries and information centers. Journal of Social Sciences, 1(4) 203-210.
- MORGAN, G. & SMIRCICH, L. (1980). *The Case for Qualitative Research*. Academy of Management Review, 5 (4).
- PALVIA, P. & NOSEK, J. (1993). *A field examination of system life cycle techniques and methodologies*. Information & Management (25), 73-83.
- PATON, A. W. (1912) *Handbook and Guide to Dundee and District*. J. Duncan (Scot.) Libraries, museums and art galleries. British Association: Dundee.
- PERROW, C. (1986). *Complex Organizations: A critical essay*. 3ª ed. Randon House: New York.
- PETTIGREW, K. E., DURRANCE, J. C., UNRUH, K. T. (2002, Sep) *Facilitating Community, Information Seeking using the Internet*. Findings from Three public Library-Community Network Systems. Journal of American Society for Information Science and Technology. vol. 53. 894.
- PETTINGER, R. (2002). *Introduction to Management*. 3ª ed. Palgrave: New York.
- PFEFFER, J. (1997) *New Directions for Organization Theory*. Problems and Prospects. Oxford University Press.
- PINTO, J. C. (2006, Maio). A dimensão cultural da União Europeia no mundo: Fundos e Programas. Gestão de Projectos Culturais Europeus. Lisboa: Centro de Informação Europeia Jacques Delors.

PLANO DE ACÇÃO DO GOVERNO DE PORTUGAL. Plano tecnológico da República Portuguesa. (2008). Retirado em 06 de Fevereiro de 2008 a partir de http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Areas_de_Accao/Estrategia_Crescimento/Plano_Tecnologico/.

PORTER, M. E. (1998a) *Competitive Advantage*. Creating and sustaining superior performance New York: Free Press.

_____. (1998b) *Competitive Strategy*. Techniques for analyzing Industries and Competitors. New York.

REHMAM, S. U.; MAJID, S.; ABU BAKAR, A. B. (1998, Spring) *Competency definition and validation for library and information professionals in Malaysia*. Journal of Education for Library and Information Science v. 39 (2). 100-117.

REIS, D. P., CALDAS, R. F. (2003 Set/Dez) *Alicerces da administração na construção do ensino e da pesquisa em Unidades de Informação*. Transinformação, Campinas, 15 (3). 333-338.

REPO, A. J. (1989). *The Value of information: Approaches in Economics, accounting, and Management Science*. Journal of the American Society for Information Science, 40 (2). 68-85.

ROBBINS, S. P. (2005) *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo, Saraiva.

_____. (1991) *Management*, 3ª ed. Prentice-Hall International: New Jersey.

ROBBINS, S. P. & COULTER, M. (2002) *Management*. 7ª ed. Prentice-Hall: New Jersey.

ROCHA, A. (2003) *Cidades e Regiões digitais – Utopia ou realidade?* 4ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. UPT: Porto.

ROTTENBERG, B. L. (2002) *Museums, Information and the Public Sphere*. Museum International, n. 216, 54 (4). 21-27.

SANDELL, R. (2003) *Social Inclusion, the Museum and the Dynamics of Sectoral change*. Museum and Society: University of Leicester. 1 (1). 45-62.

SANDHAL, J. (2006, Dec) *The interpretation of cultural policy. By and for Museums*. A Museum as an embodiment of cultural policies?. Museum International . 58 (4). 29-36

SARACEVIC, T. (1995 Jan/Abr) *Interdisciplinary nature of information science*. Ciência da Informação, Brasília, 24 (1). 36-41.

SCRUTON, D. (1989) *The Victoria Galleries*. Art and Enterprise in late Nineteenth Century. Arts&Recreation Division: Dundee Council.

- SENGE, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- SHAPIRO, J. M. (2006, May) *Smart Cities: Quality of Life, Productivity, and the Growth Effects of Human Capital*. *The Review of Economics and Statistics* 88(2) 324-335.
- SHERA, J. H. (1971, Mar/Apr) *The Sociological Relationships of Information Science*. *Journal of American Society for Information Science*.. 76-80.
- SHERWIN, R. (2008). *Human capital*. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan. v. 2. 681-90.
- SIDEY, T. (1978) Simple, Bold and Effective: *An Architectural History of the Albert Institute*. Civic Amenities Division: Dundee Council. (figuras retiradas)
- SIERPE, E. (2003, Winter) *Transformations of Librarianship in Support of Learning Communities*. *Reference & User Services Quarterly* 43(2) 120-123.
- SMITH, A. (2007) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Books I, II, III, IV and V. Printed 1775. Retirado em dezembro de 2007 a partir de http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_s.pdf
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. (org.) (1998). *Grounded Theory in Practice*. Sage Publications: London.
- SUAREZ, A. W. & TSUTSUI, N. D. (2004, Jan) *The Value of Museum Collections for Research and Society*. *Bioscience* 54(1) 66-74.
- SUNDERLAND: A City for a better future*. (2006) Wear Books: Sunderland.
- SYKES, V. (1990, Jul). Validity and Reliability in Qualitative Research: a Review of Literature. *Journal of the Market Research Society*, 32 (3).
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. (2001). *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. São Paulo: FGV.
- TARAPANOFF, K. M. A. (1999) *O profissional da informação e a Sociedade do Conhecimento: Desafios e oportunidades*. *Transinformação* 11(1) 27-38.
- _____. (2001) *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Universidade de Brasília UnB.
- TAYLOR, A. G. (2004). *The organization of information*. Libraries Unlimited: London.
- TAYLOR, F. (1929). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper

- TENG, S & HAWAMDEH, S. (2002) *Knowledge management in public libraries*. Aslib Proceedings. 54, pag. 188
- TOFFLER, A. (1990) *Powershift: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21 st century*. New York: Bantam Books.
- TORBET, D. M. (s.d.p.) Dundee Public Libraries 1869-1969. The corporation of Dundee Public Libraries Committee
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. (1976) *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co: London.
- ULRICH, D. (1998) *Six practices for creating communities of value, not proximity*. In: DRUCKER, Peter. The Community of the Future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- UNESCO (2008) *Observatório da Sociedade da Informação*. Retirado em Março de 2008 a partir de http://osi.unesco.org.br/busca_resultados.php.
- UNESCO (2008). Unesco Thesaurus. Retirado em 03 de Fevereiro de 2008 a partir de <http://www2.ulcc.ac.uk/unesco/intro/introfre.pdf>
- WARD, P. L. (2002) Management and the management of information, knowledge-based and information science services. *Library Management*. 23 (1). 135-165.
- WEBB, M. J. (1970) Dundee Museum: an illustred guide. *Corporation of the City of Dundee*. Dundee.
- WEBER, M. (2000). *A Política como profissão*. Trad.: Paulo Osório de Castro; Rafael G. G. Filipe. Lisboa: Edições Lusófonas, 2000.
- WEBSTER, P. (2001) Competition in Information Services, changing libraries. *Felicitier*. Canadian Library Association. 47 (5). 246-257.
- _____. (2006, Winter) Library Resource Sharing Networks. *Library Trends*, vol,. 54, issue 3.
- WILKINSON, D. & BIRMINGHAM, P. (2003) *Using Research Instruments*. A guide for researchers. Routledge Falmer: London.
- WILSON, D. C. & ROSENFELD, R. H. (1997) *Managing Organizations*. 2ª. McGraw-Hill Book Company: London.
- WINDEN, W. van; BERG, L. van den; POL, P. (2007, Mar) European Cities in the Knowledge Economy: Towards a Typology. *Urban Studies*, 44 (3). 525-549.

YIN, R. K. (1989) - *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA.

_____. (1981) The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quartely*, Vol 26.

_____ & HEALD, K. A. (1975, Sep) Using the Case Survey Method to Analyse Policy Studies. *Administrative Science Quartely*, Vol 20.

ZACK, M. H. (1999, Spring) Developing a Knowledge Strategy. *Technology Management Review*. Vol. 41, n.3.

ZORRINHO, Carlos. Gestão da Informação: Condição para Vencer. Portugal: Instituto Apoio Pequenas Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI). 1995. 161p.

ANEXOS

ANEXO A – Caso I

GUIMARÃES / Portugal

Anexo A

Índice

| | | |
|----------|--|-----|
| A. | Caso I – Guimarães / Portugal | 193 |
| A1. | Caracterização da biblioteca municipal pública | 197 |
| A1.1. | Origens e evolução | 199 |
| A1.2 | Estrutura de recursos humanos | 199 |
| A 1.3 | Planeamento estratégico e plano de actividades | 200 |
| A 1.4 | Ambiente interno | 205 |
| A 1.4.1 | Secções da biblioteca municipal | 207 |
| A.1.5 | Considerações acerca da biblioteca | 208 |
| A 2 | Caracterização do museu municipal público | 211 |
| A 2.1 | Origens e evolução | 212 |
| A 2.2 | Planeamento estratégico e plano de actividades | 213 |
| A 2.3 | Ambiente interno | 216 |
| A 2.4 | Considerações acerca do museu | 217 |
| A 3 | Ambiente externo: Região de Guimarães | 219 |
| Anexo AA | Questionário | 221 |
| Anexo AB | Guião da entrevista ao museu público municipal | 225 |
| Anexo AC | Organograma da biblioteca municipal pública | 229 |
| Anexo AD | Formulário de observação participativa | 233 |

Lista de figuras

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Biblioteca municipal pública | 198 |
| Figura 2 | Biblioteca itinerante | 201 |
| Figura 3 | Abrangência do projecto SABE | 203 |
| Figura 4 | Secção infantil espaço hora do conto | 206 |
| Figura 5 | Ambiente interior – acervo local | 206 |
| Figura 6 | Sala Multimédia | 207 |
| Figura 7 | Auditório | 207 |
| Figura 8 | Fachada do museu | 211 |
| Figura 9 | Claustro do museu | 212 |
| Figura 10 | Objecto faiança: Exposição meninos gordos | 213 |
| Figura 11 | Catálogo dos objectos | 214 |
| Figura 12 | Caderno de exploração da exposição | 214 |
| Figura 13 | Descrição do projecto teatro de marionetas | 215 |

Lista de quadros

| | | |
|----------|--|-----|
| Quadro 1 | Plano de actividades do projecto biblioteca itinerante | 202 |
| Quadro 2 | Ficha do projecto de empréstimo colectivos | 202 |

A. CASO I – GUIMARÃES / Portugal

A entrevista com a direcção das unidades proporcionaram um melhor entendimento do funcionamento da estrutura física, como também do oferecimento de produtos e serviços junto à comunidade. Foram preservados no examinar dos dados recolhidos os itens relativos à tabela desenvolvida para análise de conteúdo disponibilizada no capítulo 4:

- i. Caracterização;
- ii. Origens e evolução;
- iii. Planeamento estratégico e Plano de actividades;
- iv. Ambiente Interno e;
- v. Ambiente Externo.

A biblioteca teve sua participação através do preenchimento de questionário (anexo AA). Também está preservado neste estudo o material recolhido junto às próprias unidades culturais a saber: Documentos oficiais diversos; guião da entrevista ao museu (anexo AB); organograma da biblioteca (anexo AC); plano de actividades da biblioteca; planeamento estratégico do museu; formulário de observação (anexo AD) e; transcrição da entrevista com o museu e o registo das imagens que estão disponibilizados no decorrer do relato do caso.

Os profissionais envolvidos neste caso muito contribuíram em dirimir dúvidas dos questionamentos levantados pela pesquisadora. Mesmo entre as unidades biblioteca e museu ocorreu a acção de localizar outros profissionais que melhor pudessem auxiliar com a continuidade do processo de recolha de dados na cidade de Guimarães.

A.1 Caracterização da biblioteca municipal pública

A biblioteca Municipal da cidade de Guimarães têm como principal finalidade junto à comunidade, facilitar o acesso à informação, cultura, educação e lazer e para tanto está localizada num edifício de três andares (cf. Figura 1) na região central da cidade e desta forma serve uma população de 170.000 habitantes.

Os utilizadores da biblioteca são todos os residentes no concelho de Guimarães, podendo utilizar também todos aqueles que possuam cartão de Leitor das Bibliotecas Municipais associadas da Bibliomédia – Associação de Bibliotecas para a Cooperação.

As Bibliotecas da Rede Pública do Município de Guimarães integram a Divisão de Biblioteca e Documentação (DBD), do Departamento de Biblioteca, Arquivo e Documentação (DBAD) da Câmara Municipal de Guimarães.

A unidade privilegia a cooperação com órgãos nacionais e internacionais como: a Mediateca Municipal de Brive desde 1993; com as escolas do município, na constituição e difusão de bibliotecas. Também se preocupa com sua avaliação constante sendo membro das seguintes entidades: Rede Nacional de Leitura Pública; Réseau UNESCO de Bibliothèques Associées (UNAL); Secção Portuguesa de IBBY; Associação de Bibliotecas para a Cooperação.



Figura 1 –Biblioteca Municipal Pública

Diante de sua adequação para pertencer a variados comités nacionais e internacionais é visualizada sua preocupação com a qualidade na prestação de serviços e na organização de programas culturais relacionados com o livro e a leitura. Desenvolvem ainda actividades como: intercâmbio de exposições, experiências profissionais, empréstimo interbibliotecas, organização de serviços e seminários, edição de uma revista e difusão de outro material informativo.

Os objectivos gerais da Biblioteca Municipal são:

- a) Facilitar o acesso da população a toda a informação existente, através do empréstimo domiciliário ou consulta local, sem distinção do suporte em que esta se encontra;
- b) Fomentar o gosto pela leitura, organizando actividades que permitam ocupar e encorajar a participação activa da população do concelho;
- c) Criar condições para a fruição de criação literária, científica e artística;
- d) Consolidar e fortalecer a Rede de Leitura Concelhia;
- e) Valorizar e divulgar o património cultural do concelho, nomeadamente através da organização do Fundo Local;
- f) Respeitar os princípios do Manifesto da UNESCO para a Leitura Pública.

O organograma estrutural demonstra que a biblioteca possui uma proximidade de diálogo com a administração pública local. A direcção da unidade tem acesso directo ao presidente da Câmara de Guimarães. Este dado muito favorece a gestão da biblioteca pois de

acordo com o tipo de gestão adoptada para a unidade pode ocorrer a dinamização de respostas para os projectos e actividades que venham a demandar uma retorno da esfera pública para sua prática.

A.1.1 Origens e evolução

Essa biblioteca tem origens no serviço de bibliotecas e apoio à literatura da Fundação Calouste Gulbenkian criado há cerca de 40 anos. Em 1964, a direcção do Círculo de Artes e Recreio (CAR) fez um pedido de apoio à Fundação Calouste Gulbenkian e em 1966 foi inaugurada a Biblioteca Fixa nº 127 da Fundação Calouste Gulbenkian na sede do CAR ¹.

No ano de 1987 dá-se ênfase ao projecto de criação de uma Biblioteca Municipal há tanto desejada pela comunidade. O projecto indicava que a biblioteca seria construída em pleno centro histórico, em frente ao edifício da Câmara Municipal de Guimarães e do Arquivo Municipal Alfredo Pimenta. Pela sua dimensão, o edifício deveria reunir condições para a instalação de um serviço espaçoso para a comunidade. Foi escolhida a antiga “Casa dos Carneiros” e se manteve a fachada do prédio e o pátio da entrada, lajeado a granito e com uma escadaria nobre. O projecto do edifício, esteve a cargo do Gabinete Técnico Local.

No ano de 1992 ocorre a abertura do edifício que abrigaria a Biblioteca Municipal Pública. Seu nome deu-se em homenagem ao escritor e dramaturgo que viveu de 1886 a 1901 em Guimarães. Assim, a Câmara Municipal de Guimarães decidiu homenagear este vulto da Literatura Portuguesa, atribuindo o seu nome à Biblioteca Municipal. À data da sua abertura a Biblioteca contava com o apoio de 2 Bibliotecários, 8 Técnicos Auxiliares de BAD e 3 Auxiliares.

No início do seu funcionamento, continha apenas um fundo local de 6000 documentos e um fundo geral de cerca de 20.000 volumes. Actualmente está dotada de um fundo documental com cerca de 70.000 monografias, 6600 documentos audiovisuais, cerca de 1000 documentos electrónicos, 510 periódicos e um fundo local com aproximadamente 21.500 volumes e outros documentos (postais, posters, mapas).

A.1.2 Estrutura de recursos humanos

No quadro de recursos humanos da biblioteca municipal encontram-se: 3 Bibliotecários, 17 Técnicos Profissionais de BD, 9 Administrativos, 1 Técnica Superior de Informática, 1 Operadora de Sistemas.

¹ <http://www.bib-raul-brandao.rcts.pt/> Capturado em 12 de fevereiro de 2006

A gestão de recursos humanos actua com índices avaliativos aos funcionários a fim de promover uma maior eficiência e produtividade. Os funcionários parecem se sentir motivados para exercerem suas funções na biblioteca diante do quadro avaliativo. Além de ser possível também a participação do funcionário no alcance das metas e das actividades a serem desenvolvidas pela biblioteca.

Os utentes parecem se beneficiar com a organização da gestão de recursos humanos, pois além de receber orientação e instruções informais do bibliotecário no dia a dia como habitualmente ocorre, recebem de forma sistemática orientação para uso adequado da biblioteca e de seus recursos, para por exemplo, realizar pesquisas de bibliografia.

A.1.3 Planeamento estratégico e plano de actividades

A Biblioteca Municipal integrada na Rede Nacional de Leitura Pública tem como principal objectivo a promoção do livro e da leitura seguindo os princípios consignados no “Manifesto da UNESCO sobre a Leitura Pública”². Ao seguir este manifesto a unidade proclama a confiança em um órgão de idoneidade internacional como a Unesco e fortalece laços de compromisso em relação a educação, a cultura e a informação, além de agir como agente essencial para a promoção bem-estar da comunidade da cidade de Guimarães.

Realiza portanto acções e actividades que incentivem e difundam o hábito pelo gosto da leitura que de um modo integrado com órgãos nacionais e internacionais possam envolver outras instituições ou estabelecimentos, em estreita cooperação e colaboração.

A visualização da importância de uma boa gestão para a biblioteca como atribuído pelo manifesto Unesco criou na unidade a preocupação sobre os ambientes propostos para a aprendizagem através das novas tecnologias de informação. Afinal as tecnologias de informação são uma realidade de grande importância à biblioteca. Assim a adequação de seu ambiente interno para receber o auxílio das novas tecnologias motivaram a direcção local ao desenvolvimento de um regulamento das actividades e dos serviços da unidade. A biblioteca entende que os utilizadores dos serviços da biblioteca se adequariam mais facilmente ao ambiente da unidade se esta possuísse um plano de acesso aos equipamentos e serviços.

² A UNESCO encoraja as autoridades nacionais e locais a apoiar activamente e a comprometerem-se no desenvolvimento das bibliotecas públicas. O manifesto é um regulamento que auxilia a fortalecer as políticas públicas sobre a leitura e o funcionamento das bibliotecas. Regulamenta ainda tópicos acerca da legislação e financiamentos dos serviços de biblioteca pública bem como das missões a serem seguidas por estes seguimentos. O manifesto está disponibilizado no endereço: http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/DocTec/Documents/01_Manifesto_IFLA_Unesco_sobre_Bibliotecas_Publicas_1994.pdf capturado em março de 2006.

Assim, foi então criado o regulamento da biblioteca. Inicialmente o regulamento continha orientações e procedimentos acerca do manuseio dos equipamentos locais e do espaço interno. A seguir foi desenvolvido o plano de actividades contendo as funcionalidades da unidade e as metas para os projectos existentes. Com o regulamento das actividades não apenas ocorreu o melhor entendimento do funcionamento da unidade pelos utilizadores, mas a própria biblioteca se viu beneficiada com a optimização dos seus recursos internos.

Com o plano de actividades da biblioteca, os projectos existentes tomaram uma melhor solidificação perante os funcionários e no oferecimento dos benefícios advindos dos projectos aos utentes. Os objectivos gerais da biblioteca também auxiliam a colocar em prática a viabilidade dos projectos perante a administração do município que melhor visualiza a função da biblioteca na vida da comunidade e assim entende melhor a sua parceria para com a biblioteca.

O projecto “biblioteca itinerante” (cf figura 2) surgiu diante de problemas sentidos por professores e pais em relação às dificuldades de pessoas que residem em locais mais afastados do centro e diante da impossibilidade de irem à biblioteca. Este facto motivou a câmara a requerer da biblioteca um projecto para atender as populações mais distantes e levar a informação da literatura ao maior número de pessoas. Assim, através deste projecto cerca de quarenta e duas freguesias do concelho de Guimarães se beneficiam todos os dias, inclusive durante as férias. As pessoas que estão impossibilitadas de frequentarem a unidade cultural podem utilizar a biblioteca itinerante.



Figura 2 – Biblioteca Itinerante

Com o plano de actividades realizado para os projectos da biblioteca, a unidade consegue gerir suas capacidades e optimizar seus recursos de atendimento aos utentes. Este exemplo pode ser verificado no quadro 1. Cerca de 3.000 exemplares de livros são disponibilizados diariamente à comunidade de Guimarães. Não há limites de idade basta consultar a que dia e hora

a biblioteca itinerante irá chegar na localidade. É possível o leitor escolher até três livros para levar para casa, por um período de 15 dias.

| 2ª Feira | 3ª Feira | 4ª Feira | 5ª Feira | 6ª Feira |
|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| <u>Zona A</u> | <u>Zona B</u> | <u>Zona C</u> | <u>Zona D</u> | <u>Zona E</u> |
| | <u>Zona F1</u> | <u>Zona F2</u> | | |

ZONA A

| FREGUESIAS | HORA DE CHEGADA | LOCAL DE PARAGEM |
|--------------------|-----------------|--------------------|
| Penselo | 14h15 | Escola |
| Prazins S. Tirso | 14h50 | Escola |
| Parzins S. Eufémia | 15h25 | Escola |
| Souto S. Salvador | 16h00 | Escola |
| Souto S. Maria | 16h35 | Junta de Freguesia |
| Gondomar | 17h10 | Capela |
| Donim | 17h45 | Igreja |

Quadro 1 – Plano de actividades do projecto Biblioteca Itinerante

O resultado do projecto biblioteca itinerante se mostra bem positivo, haja visto que consegue atender aos objectivos principais da biblioteca que é de consolidar e fortalecer a rede de leitura bem como valoriza e divulga o património cultural através da parceria efectuada com a câmara municipal.

Outro projecto realizado pela biblioteca é o “empréstimo colectivo”. Este projecto integra objectivos propostos pela Rede Nacional de Leitura Pública e tem como principal objectivo a promoção da leitura pública. Para tanto a unidade cultural realiza acções e actividades que de

| Serviço de Empréstimo Colectivo | |
|---------------------------------|-------------------|
| Instituição_____ | |
| Responsável_____ | |
| Data do Pedido___/___/___ | |
| Idades (crianças)_____ | Nº de Caixas_____ |
| Assinatura_____ | |
| Empréstimo: | |
| Início___/___/___ | Fim___/___/___ |

Quadro 2 – Ficha do Projecto de Empréstimos colectivos

uma forma integrada com outras instituições, quer do concelho, quer fora dele, possa promover princípios de cooperação e colaboração à leitura. Através do plano de actividades do quadro 2 a biblioteca disponibiliza e coordena o acervo necessário para as instituições.

Para essa finalidade a direcção local desenvolveu um acervo específico documental para essa finalidade, com o qual se

organizaram lotes de livros destinados a colocar à disposição das associações, lares de auxílio, escolas e infantários da cidade de Guimarães, que estejam interessados na divulgação do livro e da leitura.

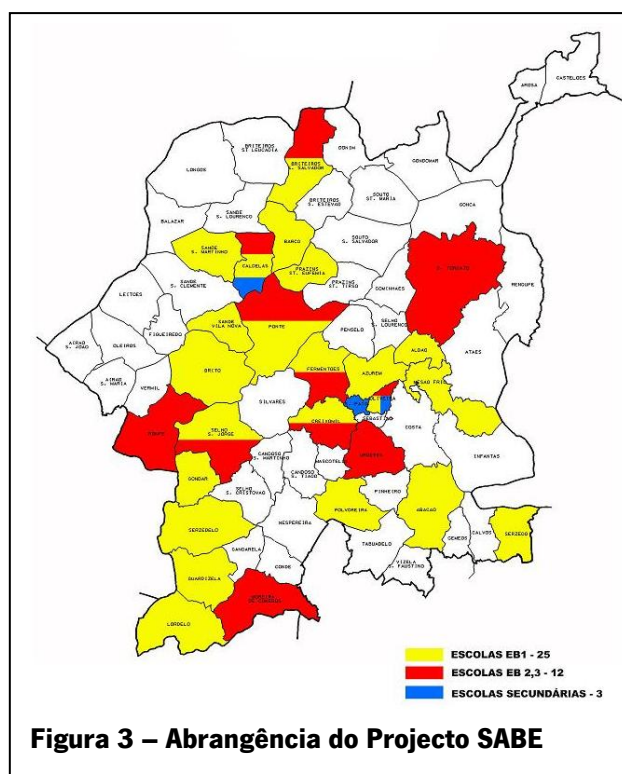
No ano de 2005 a biblioteca colocou em prática uma idealização antiga de um projecto para disponibilizar o acervo para instituições de lazer: O “bibliocafé”. O bibliocafé foi inicialmente uma campanha lançada nas cafetarias da cidade. Cada cafeteria interessada nesta iniciativa comunicaria os serviços da biblioteca para tratar da requisição do lote de livros desejados para os seus utentes.

Cada lote de livros a enviar e solicitados para esse efeito, acompanhariam a proposta da caixa-biblioteca, porém para outros ambientes de lazer que frequentados pela comunidade. A relação de ficha (cf. Quadro 6.2) poderia organizar a saída do acervo da biblioteca e os pedidos das diferentes cafetarias seria devolvida nos prazos e condições determinados pela biblioteca.

Na continuidade de projectos voltados para apoiar a área educacional do município foi criado o projecto “SABE”. O SABE é o serviço de apoio às bibliotecas escolares criado com o objectivo de proporcionar apoio técnico e recursos de informação inexistentes nas escolas. O projecto está coordenado por um bibliotecário responsável e dois técnicos de biblioteca e documentação.

Através do apoio técnico e de recursos de informação o SABE colabora com as escolas no domínio da organização, gestão e funcionamento das bibliotecas escolares. Para tanto, selecciona e adquire equipamento informático, audiovisual e mobiliário específico para constituir a biblioteca escolar e selecciona, adquire e faz o tratamento técnico do acervo.

Com o crescimento do projecto SABE, conforme demonstrado no quadro 3, a biblioteca necessitou prestar uma formação contínua aos docentes e não docentes para auxiliar na continuidade do projecto em suas



determinadas escolas. Assim, os funcionários da biblioteca poderiam estar mais disponibilizados para fornecer recursos informativos mais específicos aos existentes nas escolas, como por exemplo nos empréstimos prolongados e empréstimos especiais recorrer aos serviços das caixas-biblioteca para a aquisição do acervo extra ao da escola.

O projecto ainda gera um serviço de exposições itinerantes que percorre as escolas e funciona como um complemento ao plano de actividades a desenvolvido de acordo com cada biblioteca escolar. Com o projecto também foi possível modernizar o equipamento informático que existiam nas escolas ou realizar a manutenção preventiva e correctiva do equipamento já existente com o contributo de profissionais especializados na área de informática.

As exposições itinerantes formam um catálogo de exposições realizadas ao longo do ano e disponibilizadas aos funcionários da biblioteca. Após a apresentação nas escolas as exposições são disponibilizadas para percorrerem outras escolas do concelho a fim de otimizar os recursos humanos que desenvolvem as exposições as informações são diversificadas e disponibilizadas para contemplar cada vez mais um numero maior de alunos. O prazo de permanência nas escolas/instituições é de quinze a trinta dias.

O planeamento anual da biblioteca tem atenção especial para programa de animação, eventos e os serviços de auxílio ao utente e a comunidade da cidade de Guimarães. E com o foco no plano de actividades consegue otimizar seus recursos internos e serviços. Já promoveu através de seu planeamento variadas actividades que são lembradas pela direcção como verdadeiros momentos de êxito que auxiliaram a divulgar os objectivos e a missão da biblioteca. Como:

- A Campanha “Pão com Sonho” que distribuiu sacos de pão com dados biográficos de autores de livros existentes na unidade;

- Acções de Formação que sistematicamente auxiliam a comunidade à se especializar em temas de interesses gerais e também promovem nos indivíduos o gosto pela aprendizagem e o encorajamento à desenvolverem novas actividades;

- A Oficina de Leitura que através da apresentação de actores promove a divulgação dos livros e de contos contemporâneos na encenação e nos monólogos realizados em apresentações para a comunidade;

- Varias exposições ao longo do ano que ao mesmo tempo que divulga pessoas e personalidades também divulga o património da região;

- Lançamento de livros para divulgar escritores da região e na parceria com outras regiões, divulga a biblioteca e suas actividades para a comunidade, ao mesmo tempo que lança temas polémicos para serem apresentados pelos próprios autores e serem debatidos pela comunidade.

- Maratona das Bibliotecas, que normalmente ocorre no dia internacional do livro, esta actividade promove visitas guiadas aos espaços da biblioteca e oferta livros aos leitores.

A.1.4 Ambiente interno

O edifício que abriga a Biblioteca possui três andares para distribuição de seus serviços e secções a comunidade. No primeiro piso estão localizados o balcão central de atendimento ao utente, a secção infantil e juvenil bem como a multimédia para essa faixa etária e os audiovisuais. No segundo piso encontram-se: Os periódicos; sala de leitura; local de atendimento para as necessidades específicas dos utentes com funcionários habilitados para dúvidas com o manuseio e procura de periódicos e livros nas estantes e; área de gestão interna para a referência local. Neste piso também está localizada a secção de multimédia para os adultos.

No último piso da unidade cultural está localizado o “Fundo Local”. Esta área é composta de três secções: A Sala Prof. Emídio Guerreiro; o Fundo Antigo e; Reservados. A secção de Fundo Antigo esta destinada para manter todos os documentos depositados da Sociedade Martins Sarmiento desde 1884 e que constituem o história da formação da biblioteca. É formada essencialmente por obras de carácter religioso e provenientes das Ordens e Congregações Religiosas do Concelho de Guimarães e Distrito de Braga.

A sala do fundo Prof. Emídio Guerreiro está constituído por documentos provenientes de doações de particulares, o nome se dá pela doação do Prof. Emídio Guerreiro (a sua biblioteca particular), e Dr. Santos Simões (documentos essencialmente de cariz político) e documentos pessoais do Dr. Mariano Felgueiras.

A área de Reservados é constituída de documentos que são de difusão restrita, fora dos circuitos comerciais, como livros que impressão selecta, propaganda eleitoral, catálogos de exposições e ainda obras raras e notáveis (como primeiras edições), e obras autografadas pelos autores.



Figura 4– Secção infantil espaço hora do conto



Figura 5– Ambiente interior acervo local

A secção infanto-juvenil (cf. Figura 3) possui um conjunto de espaços e de recursos diferentes adequados as crianças e jovens. Dispõe de um acervo de publicações periódicas e livros para o lúdico e a aprendizagem. Possui ainda uma sala multimédia, com Internet, jogos e CD-ROM apropriadas para a idade infantil. Neste local existem serviços especializados para o público infanto-juvenil entre eles estão a:

- Hora do conto que procura oferecer ao público histórias seleccionadas de autores portugueses com a finalidade de divulgar a literatura nacional;
- Teatro de fantoches que é uma actividade na qual se desenvolve um trabalho minucioso para adaptação de textos. As datas comemorativas são normalmente enfatizadas nestas actividades para uma melhor divulgação da história do município;
- Ateliers realizados mensalmente no jardim da Biblioteca. São criados pequenos ateliers com temas de escrita, pintura e artes plásticas. Também é aproveitada a actividade para desenvolver jogos tradicionais, didácticos, educativos e a leitura.

No balcão de atendimento está disponibilizado para o utente, indicações para as inscrições aos cartões de leitor, atendimento especializado para os empréstimos do acervo e o serviço de reprografia. Neste local está disponibilizado para o leitor um terminal para consulta do catálogo on-line. O catálogo do acervo da biblioteca está disponibilizado através da Internet em consulta on-line, assim através do acesso a Internet é possível ser realizado o empréstimo, bem como a reserva do material do acervo.

A interface entre informação e o utente está disponibilizada na secção de referência. A secção responde questões, auxilia por meio de conhecimento profissional aos utentes. O serviço de referência local auxilia a: Educação do Usuário; disseminação da informação; comunicação visual e; divulgação da biblioteca.

Nas salas de leitura os utilizadores podem consultar as obras existentes, dirigindo-se directamente às estantes, pois é-lhes facultado o livre acesso à documentação (cf. Figura 4). A biblioteca guarda em depósito para consulta os jornais de âmbito regional e nacional, do ano corrente e dos dois anos anteriores.



Figura 6– Sala multimédia



Figura 7- Auditório

As salas Multimédia (cf. Figura 5) são espaços com postos de trabalho destinados ao uso de aplicações informáticas e consulta de suportes multimédia. Além do espaço multimédia todo o espaço do ambiente interior da biblioteca está equipado com tecnologia para utilização de rede sem fios Wireless, o acesso é gratuito e pode ser realizado através do computador portátil pessoal. O objectivo da biblioteca com o oferecimento deste tipo de serviço de rede sem fios aos utentes é ampliar as possibilidades de pesquisa para os utilizadores, com acesso directo à internet.

O auditório (cf. Figura 6) está equipado com um sistema de projecção de vídeo, som e microfones disponibilizado em uma sala com capacidade para noventa pessoas. Podem ser realizados neste espaço dedicado à comunidade: Colóquios, debates, apresentação e lançamento de livros com a presença dos autores, acções de formação.

A.1.4.1 Secções da Biblioteca Municipal

A biblioteca está dividida por espaços que são denominados secções, entre estas estão:

- Balcão de atendimento que são serviços de inscrição de leitores e empréstimos. Existe nesta secção um terminal à disposição dos leitores, que serve para consultarem o fundo documental (monografias, periódicos, audiovisuais). Para utilização as instruções encontram-se ao lado do terminal de pesquisa.

- Infanto-juvenil que se destina a crianças de até doze anos. Está dividida em: infantil, juvenil e multimédia. Com actividades de hora do conto e teatro de fantoches.

- Audiovisuais que disponibilizam documentos para ler e ouvir nos mais variados suportes de informação. A visualização de cassetes de vídeo, DVD e audição de música são feitas quando o utilizador escolhe nas prateleiras o documento que deseja ver ou ouvir. A utilização de vídeos e cassetes só poderá ser feita com autorização escrita do bibliotecário.

- Periódicos é a secção destinada para leitura de periódicos, com jornais locais e variados tipos de revistas (como as científicas). São organizados dossiers de imprensa, através de uma selecção de notícias de maior interesse para os leitores. Essas notícias são fotocopiadas (recortes de imprensa) e colocadas por assuntos.

A.1.5 Considerações acerca da biblioteca

A biblioteca pública é o centro local de informação, tornando prontamente acessíveis aos seus utilizadores o conhecimento e a informação de todos os géneros. Serviços e materiais específicos devem ser postos à disposição dos utilizadores que, por qualquer razão, não possam usar os serviços e os materiais correntes, como por exemplo minorias linguísticas, pessoas deficientes, hospitalizadas ou reclusas (Manifesto Unesco).

Ao seguir a política de aplicação do manifesto da Unesco, a biblioteca da cidade de Guimarães contribui para o respeito às directrizes de actuação de órgãos internacionais e assim começa a ser entendida para ser analisada perante a esfera pública local como uma unidade de referência. A comunidade se identifica com a biblioteca diante dos projectos e actividades criadas para a promoção da leitura.

As colecções e serviços incluem todos os tipos de suporte de informação e tecnologias modernas apropriadas para alcançar a comunidade de Guimarães. Afinal é essencial que sejam de elevada qualidade e adequadas às necessidades e condições locais os serviços oferecidos pela biblioteca. As colecções reflectem portanto as tendências actuais de adequação a inovação e criatividade bem como a evolução presenciada por uma cidade que possui fortes laços com seu passado em ser o “berço” de um país bem como a memória de seu povo.

As colecções tentam alcançar todos os grupos de cidadãos que vivem na cidade e assim disseminar a informação e os serviços de uma biblioteca, como no projecto bibliocafe. Os indivíduos que frequentam as cafetarias tem acesso ao material da informação de um acervo de

biblioteca e dessa forma podem vir a valorizar unidades culturais através dessa iniciativa realizada pela instituição.

A estratégia para a gestão do ambiente interno da biblioteca valoriza o capital intelectual existente na organização para promover o auxílio das necessidades do seu mercado externo.

Na gestão dos recursos humanos a biblioteca intensifica o diálogo da direcção com os funcionários através das reuniões internas. Esta directiva acaba por alcançar dois grandes objectivos da organização, pois com a optimização do quadro de funcionários estes podem atender mais e melhor os utentes e promover assim a satisfação do utilizador bem como atrair e manter o publico alvo. Isto se deve ao processo de selecção dos melhores funcionários para as funções especificadas, diminuindo a existência de problemas para a entrega de soluções ao mercado.

Para a gestão de recursos humanos da biblioteca ocorreu a preocupação deste estudo em realizar uma análise mais aprofundada para a investigação, pois as cidades inteligentes actuam directamente com o capital intelectual e é somente possível através da gestão do capital intelectual, de competências e do conhecimento e novos conceitos, transformar a tradicional gestão de recursos humanos. Assim, a exigência requerida inicialmente para este estudo com a gestão dos trabalhadores diante dos valores de uma nova organização voltada ao conhecimento. Para Tachizawa *et al* (2001) nos dias de hoje a gestão de pessoas ao nível estratégico da organização é de facto o contexto de maior importância para as organizações. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão.

Assim para analisar a biblioteca no que tange a valorização dos seus recursos de desempenho foi gerado um quadro dos indicadores de desempenho da unidade para com os recursos humanos (anexo AC). Este quadro foi utilizado na observação participativa local e tratou de verificar o conhecimento dos funcionários para a informação prestada aos utentes e para o desenvolvimento do trabalho. Os itens disponibilizados no quadro de observação participativa são especificados pela literatura de gestão do capital intelectual em bibliotecas públicas e destacam a análise de: Gestão de recursos humanos; comparativos entre bibliotecas; aperfeiçoamento futuro; funcionários; direcção e os utentes.

Quanto ao serviço de referência da biblioteca este poderia ser considerado em um contexto de promoção do conhecimento para os utentes. A essência do serviço de referência é o atendimento pessoal do bibliotecário, profissional preparado para essa finalidade. O profissional auxilia o utente no momento da procura para obter uma publicação ou informação. A procura do

utente pelo serviço de referência é muito importante pois é a visão que a biblioteca vai proporcionar aos serviços prestados para sua comunidade. Assim, através do serviço de referência, a biblioteca poderia promover mais seus recursos para a comunidade.

Entretanto a biblioteca demonstrou estar aberta para as novas mudanças, através da inserção nos seus mecanismos de trabalho e actuação profissional no apoio à capacitação dos funcionários. A inovação e criatividade requerida para uma biblioteca pertencente a uma cidade inteligente é obtida através dos projectos e actividades como as descrições realizadas pelo “empréstimo colectivo”, “Caixa-biblioteca” ou até mesmo a “biblioteca itinerante”.

Já as actividades parecem permitir a criação e partilha de um novo conhecimento para a comunidade o que é bem alcançado nos processos de comunicação das regiões inteligentes. As regiões inteligentes necessitam ter organizações capacitadas para o trabalho com a gestão da mudança. O processo da comunicação verificado na biblioteca atende desde as mudanças comportamentais exigidas dos funcionários para o clima organizacional como também a interactividade com as actividades para o meio externo ao da biblioteca como a proposta da maratona de biblioteca, as exposições itinerantes e a campanha pão com sonho. Estas pequenas actividades demonstram a direcção que normalmente é adoptada para a mudança organizacional e se a biblioteca continuar neste processo terá muito mais sucesso nos resultados que serão alcançados para com a comunidade.

O conhecimento das dificuldades e dos problemas sentidos por professores e pais, motivou a Câmara a realizar uma parceria com a biblioteca e direccionar esforços para novos projectos. Como no projecto biblioteca itinerante que leva a biblioteca ao encontro de populações mais afastadas do centro da cidade. As políticas públicas começam assim a traçar planos de acções mais intrínsecos para beneficiar a comunidade. Também ficou explícito este facto no projecto SABE que recebe apoio por parte do Gabinete da Rede de Bibliotecas Escolares. Ocorre a ligação entre a autarquia, a Biblioteca Municipal e o Gabinete da Rede de Bibliotecas Escolares e estreitam os laços de relacionamentos entre a esfera pública e a política local.

Os espaços da biblioteca são dinamizados e a leitura ganha importância na comunidade que pode inclusive ter o contacto com escritores de literatura infanto-juvenil nas actividades de “oficinas de leitura” e “lançamentos de livros”. Indirectamente é possível visualizar que a esfera social começa também a sofrer interferência através da promoção das actividades da biblioteca. É um elo de contributo da biblioteca para a aprendizagem da comunidade.

Na área das novas tecnologias e valores tecnológicos das cidades inteligentes, a biblioteca utiliza ou objectiva utilizar das novas tecnologias como um elemento facilitador e até de competitividade entre as demais bibliotecas do concelho. A disposição da rede sem fios em toda a unidade com a preocupação com a pesquisa eleva o empenho da biblioteca tanto para a aprendizagem como para a alavanca científico-tecnológica, pois dá recursos diferenciados para o utente chegar até a informação.

A aprendizagem e as parcerias formadas com as escolas da região e com a política pública local parecem transparecer que a biblioteca verifica a importância de estar inserida na gestão do município e de demonstrar sua essencial missão de levar a informação. Além também de se preocupar com outras instâncias superiores ela integra a Rede Nacional de Leitura Pública e segue o Manifesto da UNESCO que tem como principal objectivo a promoção da Leitura Pública. A biblioteca realiza portanto acções e actividades que de uma forma integrada com outras instituições, quer do concelho, quer fora dele, disponibilizem laços de cooperação e colaboração.

A.2 Caracterização do museu municipal público

O Museu da cidade de Guimarães é um museu estatal e situa-se no Centro Histórico da cidade que é o património da humanidade. Está instalado em edifício de valor histórico e artístico. Inicialmente foi idealizado para albergar o espólio artístico do extinto Colégio de Nossa Senhora da Oliveira e de outras igrejas e conventos. O local do edifício é lembrado como um mosteiro construído pela condessa Mumadona, no século X.



Figura 8– Fachada do Museu

O acervo do museu é predominantemente de arte sacra, tendo importantes colecções de ourivesaria (séc. XII a XIX), escultura (séc. XIII a XVIII), pintura (séc. XVII-XVII), azulejaria (séc. XVI a XVIII), cerâmica (séc. XVII a XIX) e têxtil (séc. XV-XVIII). Possui objectos de D. João I e o tríptico de prata dourada oferecido por este rei à Colegiada de Nossa Senhora da Oliveira (séc. XIV) que são as peças mais emblemáticas do acervo do museu. O acervo do museu é diversificado e coerente na sua diversidade e qualidade.

Pela sua riqueza patrimonial e pelas actividades que organiza, o museu tem-se



Figura 9– Claustro do Museu

constituído como ponto de encontro de professores e um recurso didáctico insubstituível para o ensino da História e das Artes Visuais. O serviço educativo existente no museu assegura uma profícua relação entre a unidade cultural e a comunidade escolar disponibilizando através de actividades exercidas ao longo do ano.

Entre os anos de 1999 à 2005 o museu percebeu o crescimento do número de visitantes anuais de 15.500 para 34.000 pessoas. Entre os museus pertencentes ao Instituto Português de Museus Ministério da Cultura, o Museu da cidade de Guimarães encontra-se entre os dez museus portugueses mais visitados.

A.2.1 Origens e evolução³

A instituição foi criada em 1928 para albergar o espólio de extintas instituições religiosas locais então na posse do Estado, tendo sido aberto ao público em 1931. Situa-se no Centro Histórico de Guimarães e está instalado em edifícios de valor histórico e artístico que pertenceram à Colegiada de Nossa Senhora da Oliveira, e que se desenvolvem em torno de um belíssimo claustro (cf. Figura 8).

A década de 30 foi um período de criação e consolidação dos museus regionais portugueses. Foram dados os primeiros passos na museografia dos espaços e os museus eram instalados em locais emblemáticos e na sua maioria que anteriormente haviam pertencido à igreja. Mesmo com pouco dinheiro, falta de recursos humanos e meios técnicos, a divulgação do património nacional foi intensa e muito divulgada.

Sofreu obras de beneficiação no ano de 2004 na área de exposição permanente.

No ano de 2005 o Museu recebeu o espólio bibliográfico do seu patrono e hoje é parte integrante da biblioteca do local.

³ <http://www.ipmuseus.pt>

A.2.2 Planeamento estratégico e plano de actividades

O museu tem como missão ser o guardião da memória colectiva e para tanto grande parte do seu acervo mantém uma relação estreita com a identidade da história local da cidade de Guimarães. Assim objectiva disponibilizar à comunidade uma oferta cultural variada através de suas: Exposições, palestras, concertos, recitais musicais, actividades para jovens e para professores, serviços educativos, biblioteca, livraria e loja de artigos seleccionados para aquisição do público.

O museu tem como meta ser o defensor do património e um pólo de investigação sobre temas locais. Estabelece frequentes parcerias culturais com outras instituições da região e dessa forma cria uma rede de interdependências e de solidariedades. O museu produz material de literatura e de pesquisa como dois importantes inventários "A Colecção de Pintura do Museu de Alberto Sampaio - Séculos XVI a XVIII" e "A Colecção de Ourivesaria do Museu de Alberto Sampaio", os quais também disponibiliza para venda.

Entre as actividades prioritárias desenvolvidas pelo museu estão as visitas que também podem ser orientadas por funcionários da unidade. As visitas têm carácter temático como por exemplo: "O Românico e o Gótico no Museu" (complementada por um vídeo); "D. João I e Guimarães (com folheto de apoio); "A Colecção de Ourivesaria: O Tesouro de Nossa Senhora da Oliveira"; "A Colecção de Pintura" (com o texto de apoio "Mãos que falam"); "Os Lusíadas e Aljubarrota" (para o 9º ano de escolaridade).

Existem as actividades de visitas livres nas quais o professor pode guiar seu próprio grupo de alunos para seguir de acordo com os seus próprios objectivos educativos.

Outra actividade proposta pelo museu é o "museu à noite". A unidade cultural tem procurado conquistar novos públicos e para isso diversifica o seu oferecimento de abertura para a comunidade e visitantes da localidade. Durante os meses de Julho e Agosto abre as suas portas no período nocturno.

Os projectos do museu parecem ter o intuito de aprendizagem e envolvem o público de uma forma diferenciada da habitual. A responsável pelo museu cuida de produzir o material necessário para o projecto que é cuidadosamente planeado para ser colocado em pratica à disposição da comunidade. O material produzido tem parcerias das entidades envolvidas no



**Figura 10 -Objecto: Faiança:
Exposição Meninos Gordos**

projecto e assim resulta de um programa de excelente demonstração dos objectos do museu.

Como o projecto que tomou grande dimensão perante várias localidades do país foi o projecto “Meninos Gordos”. O projecto nasceu de uma exposição retratada na figura 9. A actividade se torna diferenciada porque ao apresentar os objectos do museu o público revive conjuntamente com os personagens da exposição a história original. A exposição retrata a história da Ana e do Mateus em gigantes pratos de faiança. A experiência do público neste projecto inovador é sempre recordada.

Ao contar a história através da faiança (vocacionada para as camadas mais jovens entre os 5 e os 14 anos) a exposição conta, de uma forma atractiva, a estadia em Portugal de dois meninos gordos entre 1842 e 1843. No percurso expositivo o público conhece a geografia europeia, os modos de transporte e os meios de comunicação da época. Nesta actividade se explora a exposição bem como o conteúdo da mesma através de um caderno de exploração que foi propositadamente editado para o efeito.

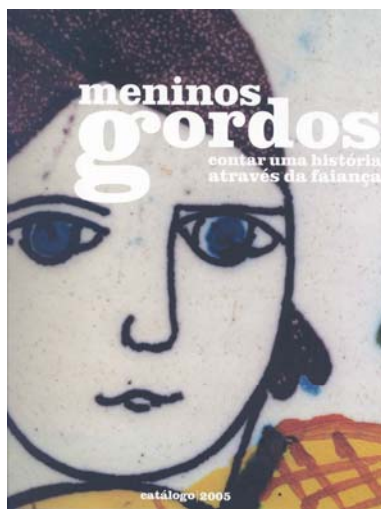


Figura 11 – Catalogo dos objectos



Figura 12 – Caderno de exploração da exposição

O caderno de exploração demonstrado na figura 11 é desenvolvido para ajudar as crianças menores a explorar a exposição de uma forma lúdica. O caderno⁴ é colorido e possui figuras da exposição, cria passatempos para pais e educadores e promove a interdisciplinaridade na aprendizagem da criança com frases divertidas e conteúdo histórico da Europa do século XIX. Os utilizadores poderão inclusive pintar um prato de faiança, tal como o fizeram os ceramistas-pintores do século XIX.

⁴ Vamos brincar com Ana e Mateus, os nossos gordos heróis! Maia: Maiadouro, 2005.

O projecto Meninos Gordos também alcançou parcerias com o Instituto Português de Museus e as autarquias de Barcelos e Esposende, na publicação da exposição (cf. Figura 10). A obra⁵ traz ao público o prospecto, as gravuras e as imagens das peças de faiança que são os objectos da exposição do museu em uma edição inovadora e colorida que procura recriar o próprio ambiente da exposição. O catálogo detalha o objecto e sua dimensão para que o leitor consiga recriar a imagem de uma exposição.

De igual modo como produz material para as exposições dos objectos, o museu produz textos de apoio que podem ser adquiridos pelos utilizadores. Os textos de apoio são materiais que vão desde dramatização a guias didácticos e de leitura que auxiliam na aprendizagem da arte no ensino básico e secundário.

Nas actividades de aprendizagem proporcionadas pelo museu, pode ser destacado o projecto “Maletas Pedagógicas”. As maletas pedagógicas são utensílios existentes no museu que auxiliam a aprendizagem de jogos medievais de tabuleiro e informam acerca de bordados regionais e brinquedos das ruas.

Entre as actividades de animação estão as “Exposições de desenhos” e a “Magia no Museu”. Os desenhos das exposições são realizados por crianças que estiveram em actividades de visitas ao museu e a magia do museu são actividades de dramatização ligadas à história do museu, realizadas por alunos de escolas. Nas férias o museu realiza actividades com oficinas variadas denominadas “Cursinhos do Museu”, alguns exemplos de anos anteriores podem ser citados: "Oficinas do Olhar/Arte e Descoberta" e "Percurso Fotográfico e iniciação à técnica da revelação".

O “Encontros de História Local” é um projecto para professores de todos os níveis. É realizado anualmente e consiste numa jornada de estudo e debate, em que professores universitários e outros investigadores são convidados a apresentarem estudos inéditos sobre história local. É distribuída



Figura 13 – Descrição do projecto Teatro de Marionetas

⁵ FERNANDES, I. Meninos Gordos: faiança portuguesa, Porto: Civilização Editora, 2005.

documentação de interesse didáctico para os participantes.

Em parceria com outras instituições os projectos do museu ganham uma maior dimensão. Um exemplo pode ser demonstrado no projecto “Teatrinho de Marionetas” (cf. Figura 11) realizado em colaboração com as autarquias de Vila Nova de Famalicão e a Sociedade Martins Sarmento. O projecto é um serviço educativo do museu e produz a realização de um teatro de marionetas. O espectáculo é uma adaptação de grandes bibliografias que recriam com sons e vestuário personalidades e momentos da história de Portugal.

O Museu se associa a lançamento de publicações como forma apelativa de uma aprendizagem inovadora que parece ser eficiente e promove o gosto das crianças em frequentar desde cedo o ambiente de uma unidade cultural. Os livros conseguem parcerias de publicação e apoio da esfera pública e política do município. Nos exemplos relatados pela directora do museu os livros parecem despertar o interesse do público infantil em fazer parte integrante das exposições. Estas são de extrema importância para despertar nos mais jovens o gosto pela leitura e pelo entendimento da necessidade do museu para a comunidade.

A.2.3 Ambiente interno

O ambiente interno do museu expõe valiosas colecções de arte antiga, que datam o legado dos séculos XIV, XV, e XVI, e cuja peça de maior significado histórico é o loudel do rei D. João I (séc. XIV). Um dos traços mais marcantes do ambiente do museu é a harmonia entre as peças e os espaços em que são apresentadas. O acervo possui objectos separados por secções: Ourivesaria, pintura, escultura, têxtil, cerâmica, azulejos e a biblioteca local.

A secção de ourivesaria é composta de colecções de alfaia litúrgica, a maior parte das quais pertence ao tesouro de Nossa Senhora da Oliveira. As peças são do séc. XII ao séc. XIX e representam diversas correntes artísticas e técnicas de fabrico da história da ourivesaria portuguesa.

A secção de pintura possui um conjunto de pinturas de temática religiosa, dos séculos XVI, XVII e XVIII. Destacam-se pela sua qualidade as obras do séc. XVI atribuídas a pintores e oficinas de Guimarães, como o tríptico "Lamentação sobre o Corpo de Cristo", a "Virgem do Leite entre S. Bento e S. Jerónimo" e um fresco que representa a degolação de S. João Baptista. Do séc. XVII expõem-se alguns quadros de inspiração nacionalista, em que figuram D. Afonso Henriques e D. João I.

A secção de escultura está representada por imagens religiosas de calcário, algumas com restos de policromia (séculos XIV a XVI), por um grupo escultórico de alabastro, do séc. XV, e por jacentes de granito (séculos XV e XVI), além de capitéis medievais avulsos e de pedras de armas. As esculturas em madeira incluem várias obras de influência flamenga, do séc. XVI e imagens com estofado do séc. XVIII. O Museu tem ainda uma exposição de três retábulos do séc. XVII, algumas peças de talha neoclássica que revestiam interiormente a Colegiada de Nossa Senhora da Oliveira (séc. XIX).

A secção de têxtil se compõe de vestes militares como a do rei D. João I.

Na cerâmica estão as colecções de faiança dos séculos XVII a XIX, fabricada em Delft, Coimbra, Viana do Castelo e Porto. A influência da porcelana oriental está patente na cerâmica de Delft e nos pratos de "aranhões".

Na secção dedicada aos azulejos estão expostas no claustro do museu uma mostra de azulejos hispano-mouriscos do séc. XVI, além de um painel do séc. XVII e de outro do séc. XVIII.

O claustro possui capitéis esculpidos e o museu está ao redor da Igreja de Nossa Senhora da Oliveira daí decorre uma forma irregular. O conjunto da arquitectura tem sido datado do séc. XIII e considerado de transição do estilo românico para o gótico. Na continuidade do claustro ergue-se a Capela gótica de São Brás. A Sala do Capítulo, na ala nascente, possui em seu interior o tecto tosco, datado de 1709. Finalmente, na antiga casa dos Dom Piores, no primeiro andar da ala nascente, salienta-se um tecto de madeira, do séc. XV, e janelas góticas com assento de pedra.

A ala da biblioteca é constituída por 500 títulos, compreendendo cerca de 70 obras que lhe são oferecidas, com dedicatória, por autores amigos e admiradores. O domínio das línguas e a preocupação que lhe merecia o seu aperfeiçoamento está patente em cerca de 50 títulos relativos a dicionários e obras de linguística. Alguns títulos estão depositados em seu original como da língua alemã e os volumes dos *Portugaliae Monumenta* Histórica com referências no latim antigo. São no entanto de língua francesa a maioria dos livros que compõem o acervo. 70 Títulos privilegiam as actividades agrícolas e sua história.

A.2.4 Considerações acerca do museu

O museu parece não deixar indiferentes as pessoas que o visitam e muitas destas pessoas acabam por se tornar utilizadores do museu, diante do valioso espaço e colecções. As colecções são únicas e de valor inestimável como a arte antiga dos séculos XIV e XV ou a

vestimenta de D. João I. Além do próprio espaço do museu oferecer um retorno ao passado na sua própria preservação da arquitectura. Assim o museu não apenas oferece actividades e projectos através de suas exposições e objectos, mas parece se apropriar do próprio ambiente para marcar a influência da visita no local.

Serviço Educativo do Museu é diferenciado pela produção de seu material instrutivo. O material produzido é específico para as necessidades do museu e coordenado pela própria equipa de direcção. A aprendizagem parece se tornar agradável com o material oferecido pelo local para toda faixa etária, o que cativa também o público para apoiar as iniciativas futuras do museu. Assim, o material produzido pelo museu serve como uma ferramenta estratégica de preservar o património actual e alcançar iniciativas vindouras que necessitem do apoio da comunidade e da política pública local.

o museu dispõe de uma variedade de produtos e serviços oferecidos que se adapta a todo o tipo de público e mostra assim seu interesse pelos utilizadores e por sua comunidade. Desde o público pré-escolar até aos lares de terceira idade o museu efectua actividades que alcancem suas necessidades e o torne cada vez mais atractivo.

Ao verificar que não consegue atingir um determinado grupo de interesses das pessoas, o museu parece se voltar para este objectivo e oferece folhas de anotações, reúne-se com seus funcionários, a fim de chegar com seus serviços para todo e qualquer grupo sem distinção de pessoas. Assim, o serviço oferecido de uma unidade cultural parece estar ao pleno dispor de qualquer utilizador. Os técnicos e funcionários locais parecem estar à plena disposição de servir o visitante e isso causa uma excelente imagem do museu como também valoriza o que é oferecido para a comunidade.

Um bom exemplo para ser tomado á atenção para variados grupos de interesse, é o projecto “museu à noite” que procura atender as pessoas que não podem por qualquer motivo, estar no museu no período matutino. E interessante de se perceber, que com o mesmo número de funcionários, o museu procura oferecer cada vez mais uma gama maior de actividades e serviços, tal qual como ocorreu na sua criação. Há uma optimização dos recursos humanos, quer seja em cronograma de actividades, quer seja em benefícios futuros como horas a serem compensadas na capacitação de cursos externos. Os funcionários prontamente colaboram e o museu alcança êxito perante a comunidade.

No ambiente exterior o museu também actua, para ir até as pessoas que não possuem o hábito de frequentar um museu. Isto pode ser observado no livro caderno de exploração

produzido pelo museu “Alberto Sampaio: a brincar é que a gente se entende”. O livro é oferecido para as escolas a fim de prepararem a leitura e encenação de partes do texto. As crianças sentem-se encorajadas à leitura e a aprendizagem da história. O museu se faz presente na formação do indivíduo, mesmo no ambiente fora de suas exposições e parece criar assim um vínculo de contributo para a esfera educacional.

A proporção de se introduzir no contexto da comunidade como um todo parece ser tão forte e de grande importância nos objectivos traçados pelo museu que inclusive nos lares as actividades do processo educacional das actividades de aprendizagem são influenciadas. As famílias são envolvidas nas actividades das crianças, pois normalmente as actividades dos livros do museu são para a exploração no contexto familiar. Assim, o museu interage directa e indirectamente na comunidade e demonstra o quão essencial é a unidade cultural para a vida do indivíduo.

A dirigente do museu parece ter papel marcante como uma figura excepcional nas actividades e projectos propostos bem como para o pleno funcionamento da unidade cultural. Ela conquista parcerias externas e promove o bom clima entre os funcionários do museu, que resulta em contributos para o crescimento e desenvolvimento da instituição.

A unidade cultural parece assim inventar e criar a inovação na cultura. Entretanto houve um tópico que pareceu ter pouca consistência para os objectivos traçados do museu em relação as cidades inteligentes, os valores tecnológicos. Não foi percebido o trabalho realizado com as novas tecnologias de informação, a informação obtida na entrevista pareceu enfatizar a falta de apoio financeiro dos órgãos públicos locais para essa finalidade.

A.3 Ambiente externo: Região de Guimarães

A cidade de Guimarães é uma localidade histórica, com um importante papel na formação de Portugal pois conta com mais de um milénio desde a sua formação. É uma das mais importantes cidades históricas do país, sendo o seu centro histórico considerado Património Cultural da Humanidade o que a torna um dos maiores centros turísticos da região. As suas ruas e monumentos possuem história e impressionam quem visita o local.

Historicamente a cidade está associada à fundação da nacionalidade e identidade Portuguesa. Guimarães, entre outras povoações, antecede a fundação de Portugal e por isso é conhecida como “O Berço da Nação”. A cidade possui uma dimensão média e tem uma vida cultural diferenciada no contexto português.

A cidade parece investir intensamente na vida cultural da comunidade. Para tanto oferece: Museus, bibliotecas, monumentos, arquivos, associações culturais, galerias de arte, festas populares, laboratório de artes, centros de espectáculos e no ano de 2005 concluiu um grande projecto denominado Centro Cultural Vila Flor. O espaço cultural nasceu da recuperação de edifícios do património histórico da cidade e possui actualmente auditórios, café-concerto, áreas expositivas e jardins que chegaram a receber a menção honrosa de prémio nacional de arquitectura.

Considerada pela media como a segunda melhor cidade com condições para se viver de Portugal. Tem influência marcante na comunicação, na inovação tecnologia, na cultura e na economia.

Na comunicação social foi a quarta cidade do país a dispor de jornais. Possui estações de rádio e emite desde 2007 o “Guimarães TV” sendo um canal de TV com plataforma com cabo, a iniciativa deu-se entre a Câmara Municipal e o Cybercentro da cidade.

É servida por uma rede viária, tendo a cidade como centro e nó de várias vias entre as quais as auto-estradas. A actividade económica é forte especialmente nas seguintes actividades: fiação e tecelagem de algodão e linho, cutelaria, curtumes, quinquilharia e artesanato (ourivesaria, faianças e bordados).

Possui um pólo tecnológico denominado Parque do Ave, um parque de ciência e tecnologia que funciona em parceria com a Universidade do Minho. A cidade quer alcançar o reconhecimento da União Europeia como o primeiro Centro Europeu de Excelência em território nacional. A cidade será a Capital Europeia da Cultura no ano de 2012

O papel de Guimarães desempenhado na formação da nacionalidade portuguesa confere-lhe uma singularidade talvez isso se deva diante do contexto turístico nacional, um estatuto simbólico que mantém desde há séculos. Primeira capital do Condado Portucalense e do país é uma das mais importantes memórias vivas, da afirmação e independência de Portugal. Este facto, aliado à classificação do Centro Histórico de Guimarães como Património Cultural da Humanidade em 2001, desempenha um papel fundamental na diferenciação de Guimarães como atracção turística no contexto dos circuitos de turismo cultural.

ANEXO A A

QUESTIONÁRIO

APLICAÇÃO DE QUADRO DE OBSERVAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

Para os seguintes itens:

ANALISE ESTRUTURA FISICA E ARQUITECTONICA DA BIBLIOTECA

HORARIOS DE UTILIZAÇÃO

Aplicação do quadro de desenvolvimento da infra-estrutura da gestão administrativa

ORGANOGRAMA E FLUXOGRAMA

Pedido de documento para interacção à pesquisa de campo

RECURSOS HUMANOS

Qual o numero de funcionários para cada sector

ROTEIRO DE ENTREVISTA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

PRODUCTOS E SERVIÇOS

INDICADORES DE DESEMPENHO

SISTEMAS E TECNOLOGIAS

RECURSOS FINANCEIROS

1. Quais são os produtos oferecidos pela biblioteca? Qual seu nível de impacto para a comunidade?
2. Quais os serviços oferecidos para a comunidade?
3. Quais são os órgãos de gestão pública do município nos quais a biblioteca tem participação? Quem é a pessoa encarregada para tais cargos?
4. Qual o órgão de gestão que realiza o plano da biblioteca, os termos políticos, o desenvolvimento de iniciativas...
5. Qual órgão é encarregado da manutenção financeira dos serviços da biblioteca?

6. Como é composto o quadro de serviços técnicos da biblioteca? Quantos funcionários são destinados para cada área/sector?
7. Existem reuniões periódicas com os funcionários da biblioteca? Quem participa?
8. Existem conselheiros externos à instituição?
9. A instituição possui projectos em funcionamento à comunidade?
10. Há projectos inovadores actualmente funcionado na biblioteca? Quais foram os grandes projetos que existiram?
11. Quem toma as decisões para implementar projectos?
12. Como é o suporte informático da biblioteca? Onde foi desenvolvido?
13. Como é realizada a selecção de pessoal? Existe um nível exigido para a contratação quanto a formação e experiência do candidato?
14. Quem é o responsável pelo treinamento do pessoal?
15. Há um plano de educação continuada para seus funcionários? Qual?
16. Existe um sistema de avaliação dos funcionários? Quem o desenvolve?
17. A avaliação do funcionário é periódica? E como é realizada?
18. Quem desenvolve o sistema de informação para os utentes da biblioteca? E como é realizada sua manutenção?
19. Como são trabalhados os problemas internos e externos existentes no funcionamento da unidade? Quem os resolve?
20. Existe um sistema de indicador de desempenho da utilização da biblioteca e dos serviços? Quem é o responsável por sua gestão?
21. Existe um ficheiro ou arquivo do funcionário na unidade desde sua contratação?
22. Qual o serviço mais utilizado pelo utente?
23. Qual o serviço que merece melhor atenção dos funcionários?
24. Existe um sistema em linha com o utente? Ex. Call Center
25. Existe o trabalho voluntário na biblioteca? Em quais esferas e/ou sectores de trabalho?
26. Quais são os planos ou metas para novas iniciativas de realização da biblioteca?

ANEXO A B

GUIAO DA ENTREVISTA AO MUSEU PÚBLICO MUNICIPAL



Participação:

Cargo:

Data:

Local:

Período:

A visita realizada ao Museu _____, contou com a participação da Dra _____

O objectivo é de analisar a estrutura física existente no local, bem como, verificar o posicionamento político/social e de recursos organizacionais da própria instituição

Inicialmente a pesquisadora propõe uma apresentação de sua trajectória profissional para então posteriormente explicar acerca de sua pesquisa, tema e objectivos principais:

1. Fale acerca dos tipos de serviços de informação oferecidos pela instituição.
2. A qual público, o Museu atende actualmente?
3. Existem objectivos de atendimento para outras comunidades? Se positivo quais?
4. O que o Museu oferece para a comunidade (serviços, cultura, programação) ?
5. Qual o horário de atendimento ao público? E de funcionamento interno?
6. É pressuposto que tal horário atenda a comunidade?
7. Como é o processo de funcionamento nos turnos de funcionários (recursos humanos). Existe planilha funcional?

8. Existe um requisito pré-definido de nível escolar para actuar no museu? Nível de formação do funcionário.
9. Existe planos de educação continuada para funcionários? Qual?
10. Qual o motivo ou o serviço mais utilizado pelos utentes?
11. Como é realizada a divulgação do Museu? Está satisfazendo a necessidade da comunidade?
12. Quais são os sistemas de tecnologia interactivos ao publico?
13. Quem desenvolve os sistemas utilizados na unidade?
14. Quais destes são mais utilizados e requisitados?
15. Como são os sistemas de difusão da informação do museu?
16. Existem projectos de transmitir a informação a unidades externas ao museu? Qual suporte é utilizado?
17. Quais os itens necessários à comunidade, deveriam contemplar um serviço de museu?
18. O que poderia ser melhorado no padrão (modelo) actual do museu?
19. Quais as conquistas já alcançadas, de projectos existentes
20. Qual a proposta (se existe) acerca de projectos vindouros?

Na área do Comportamento Organizacional (CO), três dimensões foram percebidas na recolha:

- O indivíduo;
- Os grupos de trabalho e as equipas;
- A Organização.

Esses eixos de recolha possuem conceitos intrínsecos à cultura e ao clima ou ambiente organizacional.

Ao desenvolver as medidas avaliativas para a recolha de dados os prováveis índices para a observação destacam-se como:

- Percepção cultura organizacional;
- Tarefa realizada;
- Integração das pessoas no processo;
- Adaptabilidade aos meios de produção;
- Flexibilidade na actividade do trabalho.

A abordagem teórica, contrapondo a visão crítica ao postulado e a proposição recente da organização, sustentou as medidas de construção.

PARA QUADRO COMPLEMENTAR DAS QUESTÕES

Na admissão funcional é oferecido curso de adaptabilidade ao serviço?

No primeiro contacto com a organização é demonstrado ao funcionário a função da instituição e apresentação dos departamentos locais?

Existem reuniões periódicas com os funcionários? Caso positivo, quais os tópicos abordados na reunião?

No processo de avaliação funcional, como é realizada a avaliação dos funcionários?

É permitido ao funcionário realizar sugestões?

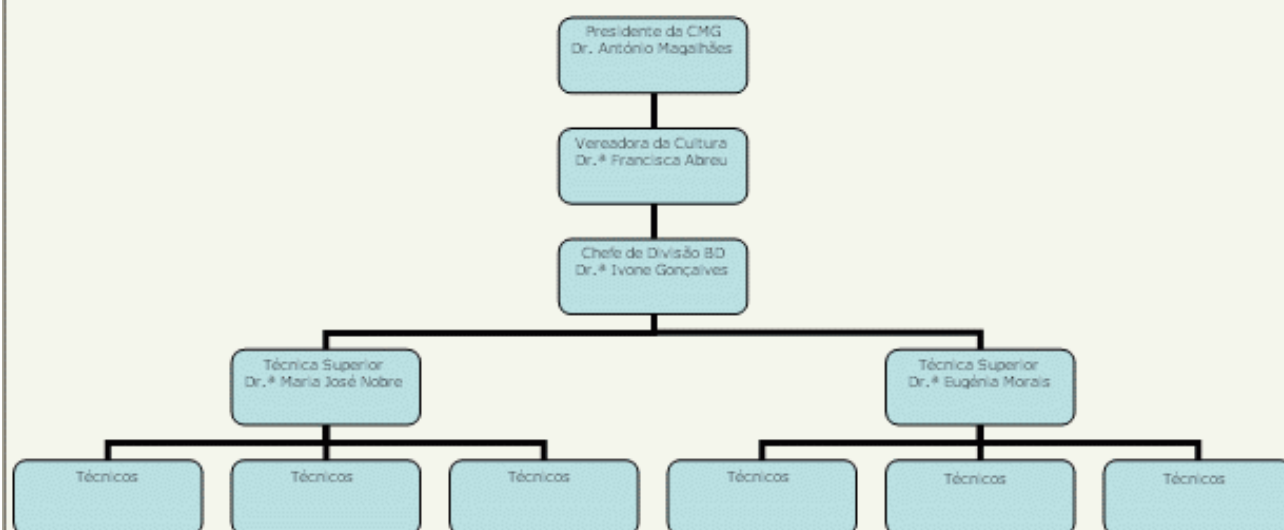
Há algum projecto realizado e/ou coordenado por funcionários? Como o funcionário pode informar alguma nova ideia para melhoria do processo da organização?

Nos projectos locais há a participação do funcionário? E isso é espontâneo ou direccionado?

ANEXO A C

ORGANOGRAMA DA BIBLIOTECA MUNICIPAL PUBLICA

Organograma



ANEXO A D

FORMULÁRIO OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

| PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DA UNIDADE X GESTÃO PESSOAL | |
|---|---|
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento de pessoas • Recrutamento, selecção e contratação de pessoal • Cargos e salários • Avaliação de desempenho • Cumprimento do plano de acções • Relação interna dos funcionários |
| COMPARATIVOS ENTRE BIBLIOTECAS | <ul style="list-style-type: none"> • Comparativo de empréstimos • Comparativo de aquisições |
| APERFEIÇOAMENTO FUTURO | <ul style="list-style-type: none"> • Projectos futuros • Calendarização das actividades • Planeamento estratégico |
| FUNCIONARIOS | <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento de carreira • Treinamento e desenvolvimento • Satisfação pelo trabalho • Clima organizacional |
| GESTÃO LOCAL | <ul style="list-style-type: none"> • Implantação de projectos • Implantação de actividades locais • Plano de actividades |
| UTENTES | <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação do utente • Produtos e serviços disponibilizados • Tempo de resposta |

ANEXO B – Caso II

DUNDEE / Escócia

Anexo B

Índice

| | | |
|----------|--|-----|
| B | Caso II – Dundee / Escócia | 237 |
| B1. | Caracterização da biblioteca pública da cidade de Dundee..... | 241 |
| B1.1. | Origem e evolução | 243 |
| B1.2 | Estrutura de recursos humanos | 247 |
| B 1.3 | Planeamento estratégico e plano de actividades | 248 |
| B 1.4 | Ambiente interno | 251 |
| B 1.4.1 | Arte e música | 252 |
| B 1.4.2 | Centro de ciências e negócios | 252 |
| B 1.4.3 | Referência e Informação | 253 |
| B 1.4.4 | Historia local | 255 |
| B 1.4.5 | Biblioteca infantil e juvenil | 256 |
| B 1.4.6 | Produtos e serviços | 257 |
| B 1.5 | Considerações acerca da biblioteca | 258 |
| B 2 | Caracterização dos museus públicos | 258 |
| B 2.1 | Origens e evolução | 260 |
| B 2.2 | Planeamento e plano de actividades | 261 |
| B 2.3 | Ambiente interno | 264 |
| B 3 | Ambiente externo: Região de Dundee..... | 268 |
| B 4 | Considerações gerais acerca das unidades culturais de Dundee | 269 |
| Anexo BA | Grelha de observação para a análise da estrutura física | 273 |
| Anexo BB | Guião da entrevista | 277 |
| Anexo BC | Organograma da biblioteca municipal pública | 281 |
| Anexo BD | Planta arquitectónica do museu | 285 |
| Anexo BE | Plano de actividades da biblioteca | 289 |

Lista de figuras

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Acesso Wellgate Centre | 242 |
| Figura 2 | Acesso independente, porta lateral ao edifício | 242 |
| Figura 3 | Espaços Internet | 243 |
| Figura 4 | Coffee shop | 243 |
| Figura 5 | Salão leitura inicial | 245 |
| Figura 6 | Instalações actuais | 245 |
| Figura 7 | Plano estratégico da unidade | 250 |
| Figura 8 | Salão de exibição .. | 251 |
| Figura 9 | Espaço infantil | 251 |
| Figura 10 | Informações viagens/ horários autocarros | 254 |
| Figura 11 | Facilidades impressão e fotocópias | 254 |
| Figura 12 | Secção genealogia: arquivo censo e registos | 255 |
| Figura 13 | Secção de microfilmagem | 255 |
| Figura 14 | Caracterização da biblioteca pública | 257 |

| | |
|--|-----|
| Figura 15 Museu público (oeste) | 259 |
| Figura 16 Museu público da cidade de Dundee | 259 |
| Figura 17 Exposição história natural | 266 |
| Figura 18 Interactividade nas colecções | 266 |
| Figura 19 Sistema de informação utilizado para transmissão das informações | 266 |
| Figura 20 Fornecimento de dados para a gestão do sistema de informação local | 267 |
| Figura 21 Catálogo gerado pela armazenagem de dados ao sistema | 268 |

Lista de quadros

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 Desenvolvimento da biblioteca na cidade de Dundee | 244 |
| Quadro 2 Ficha para descrição do plano de acção | 249 |

B. CASO II – DUNDEE / Escócia

Aquando foram levantados os tópicos para compor a análise de conteúdo (relativos à idealização de uma melhoria para com a estrutura das necessidades de descrição nos estudos de caso) também se procurou atentar a todo material recolhido junto às unidades culturais, a saber: Documentos oficiais diversos; formulário de observação (anexo BA) e; guião da entrevista (anexo BB); organograma da biblioteca (anexo BC); planta arquitectónica do museu (anexo BD); plano de actividades da biblioteca (anexo BE).

Portanto o conteúdo que se segue foi desenvolvido mediante a análise dos dados recolhidos. Para a descrição da apresentação e análise dos dados foram utilizados os tópicos que estão delimitados na tabela 1 do capítulo 4, a saber: Caracterização; origens e evolução; planeamento estratégico e plano de actividades; ambiente interno e; ambiente externo.

A recolha de dados foi realizada com o auxílio dos profissionais responsáveis pela biblioteca e pelo museu da cidade de Dundee. Tais profissionais muito contribuíram e dirimiram dúvidas que ocorreram durante o processo de recolha de dados.

B.1 Caracterização da biblioteca pública da cidade de Dundee

A biblioteca pública da cidade de Dundee localiza-se no centro da cidade e recebe por semana cerca de 26.160 visitantes. Possui aproximadamente 74.000 leitores. Em relação ao número de habitantes da região existe uma estimativa a qual relata que metade do número de habitantes de Dundee é leitor da biblioteca.

A biblioteca ocupa três níveis da lateral do edifício do Wellgate Centre (cf. Figura 1), um edifício onde se localiza o *shopping center* da cidade. O acesso dá-se por uma entrada independente (cf. Figura 2) ou ainda através da interligação com o shopping em escadas existentes no segundo nível do Wellgate Centre. É portanto de fácil acesso aos utentes

Possui um total de área interna de 9.135 m², disponíveis da seguinte forma:

- ❖ No primeiro piso: Área para exibição de filmes e/ou teatro e conferencias; a secção de auxilio e informações diversas ao utente; área destinada a exposições comemorativas da cidade; terminais de computadores para utilização dos utentes; área de segurança local e os departamentos de: Biblioteca infantil; Artes, musica e áudio; Leitura e lazer.



Figura 1 – Acesso ao Wellgate Centre



Figura 2 – Acesso independente, porta lateral ao edifício

- ❖ No segundo piso: sala de descanso e café (cf. Figura 4); casas de banho; sala de conferencias; local de estudos; sala para armazenagem dos livros para catalogação; assistência as fontes de informação e os departamentos de: Negócios e Ciência; Informação e Referência; Historia Local.
- ❖ No terceiro piso: departamentos destinados à administração da biblioteca.

Qualquer pessoa que vive, trabalha ou estuda em Dundee, pode-se tornar leitor da Biblioteca, não havendo limite de idade. A cada leitor é entregue um cartão de leitor que contem um código que lhe dá acesso aos sistemas informáticos da biblioteca. Os adultos podem requisitar até quatro livros e as crianças até dois livros. Quaisquer informações necessárias, são obtidas através do balcão informativo existente no primeiro piso junto a entrada da biblioteca.

A unidade cultural possui sectores amplos e espaçosos divididos em: Arte e Música; Ciência e Negócios; Referência e Informação; História Local e Biblioteca infantil e juvenil.

Os materiais disponibilizados ao público estão presentes em suporte de papel e digital como: Livros, jornais, cds, dvds, cursos de línguas, áudio-books, mapas, história descendência familiar e serviços de fotocopiadoras, fax, grupos de aprendizagem, salas de conferências, acesso à Internet. É emitido por ano cerca de 781.000 empréstimos ao público e 185.500 pessoas são beneficiadas ao ano com os espaços de Internet. A figura 3 é um exemplo de espaço Internet existente no segundo piso da biblioteca, pois nos dois pisos da unidade é possível verificar os espaços Internet para o público.



Figura 3 – Espaços Internet



Figura 4 – *Coffee Shop*

A divulgação dos serviços e actividades da biblioteca é realizada por mensagens electrónicas, na média pela propaganda televisiva, rádio e anúncios publicitários em jornais e revistas. A constante preocupação da unidade cultural com a divulgação das actividades e serviços existentes, parece dar a conhecer a comunidade a importância da biblioteca. Os projectos inovativos actualizam-se com frequência e os cidadãos da região são beneficiados com os investimentos realizado na unidade.

A biblioteca está capacitada para atender aos utentes com necessidades especiais. Para tais utentes existem colecções de livros em Braille e máquinas que auxiliam na conversão de palavras em áudio ou a ampliação de textos e imagens impressas para pessoas com dificuldades de visão. O local que dispõe estas máquinas é denominado “laboratório de áudio visual”. O laboratório possui funcionários capacitados para prestar assistência e dar o devido atendimento aos utentes com necessidades especiais de visão.

B.1.1 Origem e evolução

A história da biblioteca e do museu da cidade de Dundee parecem se desenvolver em paralelo junto à comunidade diante da iniciativa da população de uma construção conjunta destas unidades culturais. O historial que se segue foi uma compilação das informações que se acharam relevantes para esta investigação realizadas a partir de Paton (1912), Torbet (s.d.p.), Millar (s.d.p.), Scruton (1989) e Webb (1970).

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|------|
| Idealização local leitura | Abertura ao público | Espaços abrigar o museu | Criação secção referência | Transferência secções técnicas | Novos espaços abrigar cursos | Livre acesso aos acervos | Construção novo prédio museu | Serviço biblioteca esc. secundárias | Projecto troca iluminação biblioteca | Construção e mudança biblioteca | |
| 1866 | 1869 | 1873 | 1874 | 1900 | 1910 | 1920 | 1927 | 1933 | 1949 | 1960 | 1978 |

Quadro 1 - Desenvolvimento da biblioteca na cidade de Dundee

Em 1866 o sistema de biblioteca pública de livre acesso foi adoptado para a cidade de Dundee. O Albert Institute foi o primeiro local a iniciar as actividades da biblioteca. Inicialmente ofereceu duas salas de seu andar para começarem a ser utilizados os espaços de leitura local. Os serviços oferecidos incluíam a referência e o espaço de leitura. Sua abertura ao público, deu-se em 1869 e logo tornou-se popular.

Após quatro anos de abertura das actividades de biblioteca, o comité do Albert Institute, resolveu tomar um próximo passo de adicionar ao Instituto o Museum and Art Gallery. A extensão foi designada por David Mackenzie, e teve sua inauguração em 1873, com as secções de Arte, Arqueologia e Exibição Industrial, disponibilizadas em três salas.

Outros departamentos foram constituídos em 1874, com mais salas para o sector de referência e o departamento de leitura. A ala destinada para Artes específicas ao museu fechou-se e então cedeu lugar a biblioteca de Referência.

Em 1887, para o jubileu da Rainha Victoria, foram construídas novas galerias, que seriam designadas como Victoria Galleries. Reconhecidos nomes da Escócia sempre estiveram presentes no crescimento e desenvolvimento do edifício que abrigava a biblioteca. Novas divisões de arranjo arquitectónico foram constituídos ao longo dos anos.

O museu passou a possuir colecções representativas de varias nações como: Egito, e Assíria e nas área das esculturas as colecções pertenciam ao período clássico e renascentista. As colecções configuravam exposições permanentes da Galeria. No ano de 1900, as secções técnica e arqueológica foram transferidas para um novo prédio. Cada uma dessas secções desenvolvera rapidamente pois eram regularmente utilizadas pelas sociedades de engenharia e classes técnicas das escolas.

Com o crescimento da população da cidade de Dundee a Biblioteca de Leitura e Referência, tornou-se muito pequena e com espaços inviáveis para o número de utentes. Assim,

o comité responsável pela biblioteca resolveu desenvolver a Branch Library, no subúrbio de Lochee. Desta forma começaram novos investimentos para aquisição de jornais e periódicos científicos que comporiam o acervo da Branch Library. Em 1896, foi aberta a Branch Library, contendo 5000 volumes e uma larga secção de jornais e revistas. O que foi de imediato um sucesso na comunidade.



Figura 5 – Salão leitura inicial



Figura 6 – Instalações actuais

Em 1901 a noroeste da cidade foi erguido a Carnegie Branch Library, com o auxílio financeiro de pessoas da comunidade que cooperavam com o desenvolvimento local. Neste novo local, havia salas de leitura para homens, mulheres e público juvenil.

Para facilitar o serviço prestado para a comunidade de Dundee, a biblioteca sofreu variadas transformações. Em 1906 foi adicionado uma extensão no subsolo para comportar os livros que estavam sendo adquiridos e em 1908 foram removidos para salas menores para melhor acondicionamento.

Com o constante crescimento dos espaços da biblioteca, em 1910, foi oferecido à cidade um novo salão de leitura e galeria de esculturas (cf. Figura 5). Em 1911, foi instituído Free Library Committee. O novo prédio central, possuía um grande salão, três grandes salas de leitura e o centro foi construído em uma forma circular. Nas salas de leitura haviam literatura geral, literatura para publico feminino e juvenil e na sala central os jornais.

O primeiro andar era destinado para as esculturas da galeria. No piso inferior haviam as fotos históricas de Dundee, as quais eram utilizadas pelos estudantes de arte. A biblioteca possuía então 20.700 volumes de livros e 175.964 exemplares de revistas. Assim, foi proposto a confecção de um catálogo e o mais conveniente foi o Catálogo britânico, que deveria ser utilizado em conjunto de todas as bibliotecas da Grã-Bretanha no sector de referência.

Foram inaugurados cursos de leitura nos meses de 1908 que se tornaram muito populares. Os cursos eram realizados no Albert Institute and Branches, os assuntos cobriam arte, literatura, história entre outros. Bibliotecários vinham de outras localidades para apreciar o trabalho realizado no local e também para aperfeiçoar suas capacidades junto ao Instituto.

Ocorreu então a separação do Museu para se ter um maior espaço de trabalho com a proposta do prédio servir apenas a biblioteca da cidade. Nascia então a Central Library, Albert Institute.

Variados métodos de extensão para a biblioteca Central foram estudados, como jardins, novos andares, subsolo. A partir de 1919 começaram anos difíceis para a biblioteca, diante dos períodos de guerra e o prédio teve que ser ocupado por mais de dois anos pelo Comando Médico Militar. Após isso, começou um período de recessão económica, que afetou a continuidade do desenvolvimento das bibliotecas públicas da Escócia.

Algumas melhorias começaram a ser questionadas para a biblioteca pública em um período pós guerra e em 1920, grandes nomes da sociedade da época começam a reorganizar os departamentos da biblioteca introduzindo o livre acesso para os acervos iniciando a construção de subdivisões laterais de acervos na biblioteca e depois difundiu essa ideia para as demais bibliotecas da Escócia. E em 1927 ocorre a expansão do acervo através da construção de novas subdivisões laterais ao prédio de Broughty Ferry. Tal divisão trouxe mais eficiência ao funcionamento.

A necessidade de bibliotecas nas escolas bem como nos serviços de educação, fez com que fosse repensada a biblioteca pública na região e em 1933, foi inaugurado o serviço de biblioteca, específico para escolas secundárias. A contribuição do serviço de biblioteca para a esfera educacional da localidade demonstrou a grandeza da biblioteca na ordem moral pública, pois nos anos que se seguiram a Segunda Guerra Mundial somente eram mantidos serviços de estrita necessidade pública e a biblioteca foi um desses serviços públicos mantidos.

O pensar em um novo momento do desenvolvimento urbano após a segunda guerra, deveria introduzir ideias para a expansão dos serviços de biblioteca uma vez que não existiam mais donativos financeiros privados, na forma de presentes, como eram anteriormente realizados pelos amigos do instituto para o desenvolvimento da biblioteca.

A cidade de Dundee, passou a se adaptar para as modernas mudanças advindas do desenvolvimento industrial com uma nova era de melhoria social. Assim, a biblioteca Central Publica, teve um forte papel no desenvolvimento da educação estendendo-se para outras esferas

e estimulando a procura por informação e conhecimento. A reconstrução do funcionamento e organização da biblioteca foi inevitável.

Em 1949, as funções de bibliotecário e curador foram tomadas como posições oficiais diferentes e a administração da biblioteca pública foi finalmente separada entre a biblioteca e as galerias e o museu. Os dois serviços são organizados até o momento, pelo chefe bibliotecário e pelo director de artes da galeria e museus, que são responsabilidades diferentes nos comités do concelho da cidade de Dundee.

O constante estudo de espaços para a biblioteca torna-se necessário, principalmente para a área de referência e alguns departamentos especiais na Biblioteca Central. A sala de Artes foi aberta em 1950 porém separada da secção de música e história local.

A biblioteca pública de Dundee entra em seu segundo século de existência em um contexto histórico e de urgente pensamento nas propostas futuras, como foi detalhado em sua trajetória de existência na esperança de promover um eficiente e progressivo sistema bibliotecário enquanto um valor cívico e como um centro cultural para o avanço da aprendizagem na cidade de Dundee.

Em 1956 os lustres tornaram-se em perigo pelo tempo de desgaste e portanto, foram removidos e no ano de 1960 uma nova iluminação clareava as salas da biblioteca. Entretanto em 1978, o Albert Institute iniciaria uma nova fase de desenvolvimento. A biblioteca pública foi construída em novo prédio no Wellgate e ocorreu a separação física do museu e galeria.

B.1.2 Estrutura de recursos humanos

No quadro de funcionários da biblioteca existe o director geral da biblioteca, três pessoas na função “sénior” de gestão da informação. Tal nível profissional é requerido aos responsáveis pela gestão das diversas secções da biblioteca como por exemplo o desenvolvimento dos serviços da criança ou o desenvolvimento das tecnologias de informação utilizadas no ambiente interno. Portanto, os profissionais “sénior” possuem seus próprios papéis o que também o torna habilitado para cuidar de outras bibliotecas que mantêm convénio com a biblioteca central.

Existem funcionários habilitados para: O trabalho de biblioteca com as escolas – o que normalmente foi relacionado com o trabalho de crianças e jovens; para a concessão de empréstimos e; o adjunto de empréstimos que actua em realizar referências bibliográficas e serviços de catalogação; o chefe da comunidade de biblioteca que se encarregada das informações importantes para a divulgação entre a equipa de trabalho (*Information Team*) e que

também actua com a visualização gráfica tanto do material de divulgação externa como da Internet.

A biblioteca também gere as questões relacionadas a finanças. Existe um Conselho Municipal de serviços de apoio ao quesito financeiro e a unidade deve estar em comum acordo com este órgão municipal. Mas em relação a questões de baixa quantia ao valor determinado para compras de materiais internos são tratadas pela própria biblioteca, facilitando prazos de aquisição de material e dando uma maior autonomia de actuação funcional.

A secção de gestão orçamental se localiza no terceiro piso do edifício e possui um elevado grau de responsabilidade pois interage com a assessoria de finanças da Câmara. Como exemplo as facturas para compra de material da unidade são geradas pela biblioteca e autorizadas pelo sector de finanças da Câmara. Assim a gestão e contabilidade financeira é gerida pelos próprios serviços internos da unidade.

B.1.3 Planeamento Estratégico e Plano de Actividades

As actividades desenvolvidas pela biblioteca estão descriminadas anualmente em dois tipos de documentos. Tais documentos são de carácter interno e são distribuídas entre os funcionários que estarão envolvidos em suas actividades e denominam-se “Plano de Acção do Serviço de Biblioteca” (PASB) e “Plano e Objectivos Estratégicos” (POE).

Quanto ao PASB este envolve a descrição da actividade a ser desenvolvida, os funcionários que deverão levar a cabo a acção, o tempo estimado necessário para a mesma e o acompanhamento no caso de ocorrer possíveis contratempos e não ser possível efectivar a acção (cf. quadro 2).

O PASB também funciona como um plano de desenvolvimento de carreira ou ainda de aprendizagem pessoal pois oferece aos funcionários envolvidos nas acções, cursos para descobrirem e se especializarem nas actividades da biblioteca em um nível mais avançado. Como por exemplo a acção de dar suporte na infra-estrutura dos serviços de informação da biblioteca. Os funcionários envolvidos nesta acção idealizam a criação de meios facilitadores para a entrega do serviço de informação ao utente. Num segundo momento estes mesmos funcionários desenvolvem a promoção de usos e mecanismos de dos meios criados por eles. Dessa forma os funcionários ao mesmo tempo que estarão mais envolvidos nos serviços de informação (se aperfeiçoando nas actividades de trabalho), também se farão conhecer melhor entre os demais colegas de trabalho e entre os utentes da biblioteca.

| LIBRARY SERVICE ACTION PLAN | |
|--|--|
| Team: | |
| Description of initiative: | |
| Task | |
| Output Targets (quantitative measures) | |
| Outcome Targets | |
| By Whom | |
| Timeline | |
| Progress Update | |

Quadro 2 – Ficha para descrição do Plano de Acção

Além do plano de acção da biblioteca existe um planeamento estratégico. O planeamento determina a promoção de metas que criem oportunidades de aprendizagem para a comunidade da região. Para tanto, os grupos de trabalho de funcionários da biblioteca que estão envolvidos no planeamento estratégico, procuram oferecer aos utentes o melhor possível, através das metas estipuladas nos serviços de informação.

Constantemente o departamento de novas tecnologias da informação têm sido questionado para promover melhores acessos ao público e assim, projectos pilotos são fomentados e lançados sem receios mas com uma imagem que cria nos funcionários um instigar à inovação e colocação das ideias em prática. É bom ressaltar que tais iniciativas são avaliadas pela equipa da unidade cultural e em um plano macro das actividades, é realizado um relatório anual das actividades e dos projectos realizados, contendo avaliações para os objectivos e novas metas a serem desenvolvidas.

O plano estratégico da unidade está dividido em grandes áreas como pode ser visualizado no quadro 3, nomeadamente: Desenvolvimento de centros de aprendizagem; desenvolvimento e gestão das comunidades de biblioteca – que se referem a atentar ao acervo existente em outras unidades culturais e que poderão auxiliar nos serviços e no atendimento local; marketing e desenvolvimento; história local e referência; desenvolvimento de leitores e; desenvolvimento de pessoal – referente às preocupações relacionadas ao quadro de funcionários da própria instituição.

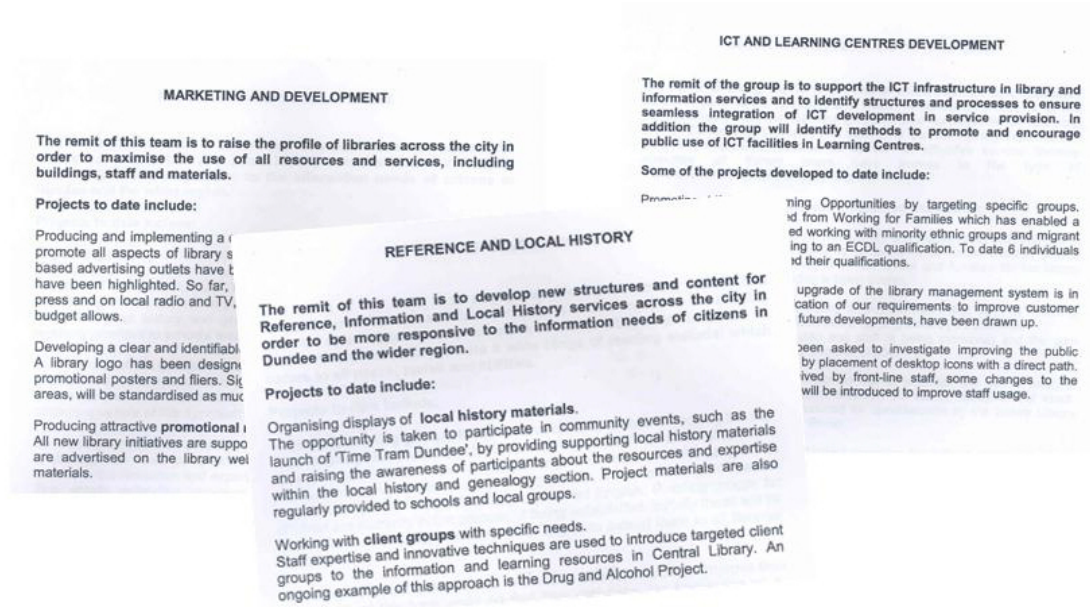


Figura 7 – Plano estratégico da unidade

Entre as actividades planeadas pela biblioteca estão a seguir relacionados alguns exemplos para melhor identificar as preocupações da unidade:

- O estudo de abertura da unidade em outros horários e em outros dias nos quais a mesma permanece fechada ao público. Isso se deve por ter sido identificado pela equipa da biblioteca uma demanda do público por necessitar dos serviços no domingo por exemplo. Entretanto as dificuldades percebidas se encontram no custo para essa mudança. Assim a análise transita pela questão financeira que a iniciativa de abertura em outros horários viria a gerar. Porém a unidade verifica também o contributo da abertura pela manhã em um tempo mais cedo ao efectivado, isto se da na preocupação de que algumas pessoas antes de ir ao trabalho poderiam ter contacto com a informação. O importante parece ser o pensamento de uma influência que deve ser exercido no público para participar da unidade cultural.
- A colecção denominada “*parents*” foi produzida pela unidade para auxiliar a educação infantil. A colecção contém informações para os pais, professores e pessoas que estejam interessadas no desenvolvimento educacional da criança.
- Visitas de grupos de criança e aulas são efectuadas nas próprias instalações da unidade a fim de aproximar desde cedo a vontade de estar no ambiente de uma biblioteca.

Uma das preocupações percebidas na biblioteca é de integrar a comunidade com os serviços oferecidos. Esta preocupação pode ser verificada nos projectos existentes na unidade. Existem projectos para grupos de ex-tóxico dependentes, ex-alcoólatras, pessoas que foram

antigos combatentes; equipas de veteranos da cidade, entre outros. Como exemplo, os indivíduos da cidade que foram utilizadores de drogas e álcool tem a oportunidade de se integrar novamente com a comunidade através das actividades proposta pela biblioteca: palestras de profissionais da saúde, informações para obter um emprego, aquisição de competências de trabalho pela disponibilização de livros técnicos; ou ainda aprender a ter prazer na leitura e na utilização de computadores e redes com acesso à internet.

Pessoas que estiveram envolvidas na Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e grupos de veteranos visualizam na biblioteca uma forma de aproximação entre seus membros, pois a localidade disponibiliza suas instalações para reuniões periódicas e como resultado divulga em jornais e panfletos relatos dessas actividades. Dessa forma parece conquistar seus utentes nas diferenciadas faixas etárias.

Também existem grupos mais convencionais de funcionários da biblioteca que fazem parte da prestação de serviços aos idosos. Tal serviço se configura na entrega de material da biblioteca para as pessoas que são com idade avançada ou ainda estão doentes e não podem sair de suas casas. O serviço foi denominado de “*housebound*”.

B.1.4 Ambiente Interno

A actualização dos dados do acervo e o processamento de retorno dos itens adquiridos nos empréstimos é realizado por sistemas de informação online. Dessa maneira também é possível produzir fichas de catalogação com os dados completos do item. O cartão de membro é a chave para acesso ao sistema de leitores que contem o histórico do utente na utilização de todos serviços da biblioteca.



Figura 8 – Salão de Exibição



Figura 9 – Espaço infantil

O hall de entrada é controlado por câmaras de segurança que registam as imagens de todos que entram no local. As imagens são controladas e verificadas pelo balcão de controlo e segurança existente no primeiro piso.

A área para exibição de filmes e/ou teatro e conferências dispõe de 250 lugares (cf. Figura 7). Próximo a sala de exposições existe uma pequena cozinha, que pode ser aberta quando requisitada para algum evento em especial.

B.1.4.1 Arte e Música

O sector de Arte e Música da biblioteca é dividido basicamente em três áreas: 1) Livros (audiolivro ou brochura); 2) Audio e; 3) Cursos. Possui livros sobre temas relacionados com arte e a música, a saber: Pintura, desenho, escultura, musical, biografias, arquitectura e fotografia. Os empréstimos são feitos no balcão de empréstimos do sector. Diversos periódicos são também disponibilizados aos utentes, mas apenas para leitura ou consulta na própria biblioteca.

A área destinada para áudio, disponibiliza colecções de CD's e cassetes que vão desde géneros clássicos ao e percorrem a cultura popular com sons escoceses. Qualquer pessoa com idade superior a catorze anos pode realizar o empréstimo de até oito destes itens e pelo período de até três semanas gratuitamente, caso exceda o período é cobrada uma taxa de multa pelo atraso a devolução do material.

A área dos cursos disponíveis para os utentes é referente à aprendizagem de artes e pode ser encontrado em vários idiomas. Os cursos estão no formato de CD e cassete. Os empréstimos dos cursos de línguas podem ser realizados também pelo período de três semanas. Os audiolivros estão no suporte de CD ou cassete e podem ser emprestados até oito unidades. A secção de Arte e Música também está equipada para atender aos utentes com necessidades especiais.

B.1.4.2 Centro de Ciência e Negócios

O centro de Ciência e Negócios se localiza no primeiro andar da biblioteca. Possui uma extensa lista de título e de colecções na área de informação para negócios e directórios históricos internacionais de empresas que determina a possibilidade de acesso às mesmas – como exemplo a *British Enterprises*. Dá acesso a banco de dados com informações estatísticas que torna possível realizar um laboratório de mercados financeiros para a possibilidade de se ajustar modelos propostos educativos com casos existentes de empresas da Europa.

A secção também possui um centro de aprendizagem com vinte e seis computadores disponíveis para utilização dos utentes, com serviço de digitalização e impressoras conjuntas.

Existe uma máquina fotocopidora para uso livre pelos utentes como um auto-serviço. Desde que seja depositado o valor da fotocópia é possível utilizar este serviço.

No caso do utente não encontrar a informação que necessita nesta secção, existe a possibilidade de recorrer ao empréstimo entre bibliotecas. O empréstimo entre bibliotecas funciona na solicitação de serviço que não podem ser oferecidos pela própria biblioteca.

O departamento de Ciências e Negócios é bem requisitado pelos utentes diante da grande disponibilidade de computadores. É o departamento que possui o maior número de terminais ao todo são 22. Mas também possui um acervo variado de livros, jornais e revistas nos assuntos relacionados à negócios e actualidades relacionadas ao comércio e a indústria; direito; transporte; física; química; engenharia; matemática e arquitectura. Há alguns dicionários e enciclopédias, porém apenas relacionados a esses assuntos. Possui uma galeria que estão disponibilizados os jornais e revistas, os números são armazenados nas estantes por um período mínimo de seis meses e são disponíveis ao utente quando requisitados. Diante da disponibilidade dos terminais e do grande acesso para a comunidade, esta secção possui um número maior de funcionários. É observado que existem sempre três funcionários a disposição no balcão de atendimento.

No nível dois no andar superior, existe um espaço central contendo variados expositores de publicidade informativa. Informações variadas (cf. Figura 9) entre estas pode-se ver uma área destinada a Escócia - como locais de passeio, mapas para viagem, locais para estadia – facilidades para os imigrantes - como cursos de línguas, localizações da cidade de Dundee, compras, dúvidas a quem procurar. Também é nesse mesmo andar que encontra-se o espaço de lazer e café, um local com mesas e cadeiras e uma pequena cantina que pode ser comprado os itens. Possui a sala de conferência, com o equipamento de vídeo-conferência e os demais departamentos: Referência e informação; história local; ciência e negócios.

B.1.4.3 Referência e Informação

A secção de referência e informação oferece presencialmente, via e-mail ou telefone o tradicional serviço de referência e serviços de informação. Os serviços de informação englobam: Mapas e guias do Reino Unido e de outros países; Jornais diários (que são mantidos em local separado para consulta pelo período de um ano); Dicionários de temas de assuntos gerais e de

línguas; Enciclopédias de assuntos gerais e históricos, na sua maioria escoceses; Documentos referentes ao parlamento escocês.

A secção também inclui livros didácticos em disciplinas como psicologia, literatura, historia e ciências. Tais documentos procuram complementar as necessidades dos alunos para com as disciplinas das escolas. Estes documentos podem também serem requisitados para compra da biblioteca mediante pedido e sugestão dos alunos que são leitores.



**Figura 10 – Informações viagens
horários autocarro**



**Figura 11 – Facilidades impressão e
fotocópias**

Referência e Informação é um local com o registo de informações gerais e pesquisa de funções de um serviço de referência. As informações encontram-se disponíveis para consulta no local, ou ainda através do telefone ou e-mails. O acervo é composto das grandes enciclopédias internacionais, dicionários e biografias especificadas nos dicionários. As publicações de literatura cinzenta como jornais, revistas, mapas, tabelas dividem-se me tópicos de viagens, literatura, genealogia, domestico e publicações políticas. Há guias para férias e feriados contendo mapas específicos às localidades escolhidas pelo utente. Na secção encontra-se disponível uma fotocopiadora, com acesso directo para qualquer utente através da inserção de moedas para as copias requeridas (cf. Figura 10). Os terminais de computadores, também encontram-se disponíveis nessa secção para a utilização do utente que caso necessite é possível inclusive duas copias em impressora preto & branco.

7.1.4.4 História Local

Situado à frente do sector de Referência e Informação situa-se a secção de História Local. Esta secção possui uma colecção de mais de 20.000 itens incluindo livros; panfletos sobre cursos e eventos; directórios relacionados com a história da região e da cidade; directórios de genealogia de nomes das famílias da região; colecção de gravuras, fotografias e postais; mapas antigos da região; jornais e revistas locais datando de 1803.

No local existe uma sala denominada “Photopolis”. Esta sala possui nos variados suportes, imagens da cidade de Dundee no período de 1880 até 1910. O material é muito valorizado pela biblioteca, pois inclui uma colecção de nomes e fotos de pessoas que auxiliaram na construção da cidade, cadernos do comércio da cidade de Dundee e documentos de negócios realizados com o estado.

Na área destinada para a genealogia e história das famílias há a colecção de referência que contém dados de sobrenomes das famílias, podendo ser encontrados através de um arquivo de “Índice Genealógico Internacional”. Há também um programa específico que auxilia a busca de informações genealógicas e que funciona como um rastreio, auxiliando e facilitando o encontrar de informações. O objectivo é facilitar o encontro e preservar viva a memória da região, quer através de imagens visuais ou ainda em informações escritas.

A agenda para visitação de grupos é realizada com antecedência através do preenchimento de um formulário de reserva de espaço para o sector.



Figura 12 – Secção genealogia: arquivo censo e registo igreja



Figura 13 – Secção microfilmagem

No departamento de Historia Local o acervo disponibilizado não se encontra disponível para empréstimo, apenas para as consultas internas. Pode-se verificar, livros, panfletos, fotografias, mapas, jornais, planos. É um espaço extenso e aberto, porém delimitado por áreas, como a de mapas - com mobiliário próprio para acondicionar esses itens - , sala de impressões,

equipamentos audiovisuais – que incluem microfilmagem para o arquivo com suporte em película de filme e microfilmados, salas de pesquisa individuais completamente isoladas e separadas (cf. Figura 11).

O Índice Genealógico Internacional oferece registos paroquiais quando a ordem dos nascimentos se determinava para épocas mais antigas como também para o censo mais actual da história da cidade (cf. Figura 12). Também existe uma sala de pesquisa que pode ser utilizada para conferências, projecto de pesquisas em grupo e visitas escolares. É percebido uma diferença nos funcionários desta secção, são pessoas especializadas na área de história que prestam auxílio aos utentes diante de seus quadros de pesquisas e necessidades apresentadas.

7.1.4.5 Biblioteca Infantil e Juvenil

O centro infantil e juvenil da biblioteca se situa no rés-do-chão. É um espaço com decoração colorida e possui uma grande selecção de livros ilustrados para as crianças e público juvenil e livros especiais para os bebés. É um material específico para a utilização das crianças com a finalidade de que a própria criança possa manusear e entender o livro de sua escolha em qualquer faixa etária. O acervo procura possuir um material que favoreça o desenvolvimento das habilidades da criança e a coordenação psicomotora.

Leisure Reading department possui um balcão de atendimento em sua entrada, que permanece constantemente dois funcionários disponíveis para o mesmo. Existe a sala de referência que permanece um bibliotecário para controlo do acervo. Contêm o acervo geral de ficção e não-ficção. A ficção é arranjada por ordem alfabética de autor. Entretanto foi percebido que existe algumas categorias separadas e ordenadas por assunto como: Romance, westerns, policial e ficção científica. O mesmo ocorre com a não-ficção nas categorias de: Filosofia, religião, línguas, alguns assuntos relacionados a geografia, historia que inclui biografias. Neste departamento também encontra-se a secção de livros em Braille.

O departamento destinado as crianças, é desenhado e projectado para o publico infantil. O mobiliário é adequado com cores e tamanhos diferenciados. A área é separada para o uso em grupos ou individual. No acervo pode ser visto material para a idade pré-escolar ou ate mesmo para as crianças que ainda não desenvolveram a escrita. Existem facilidades para as crianças pintarem, desenharem e ouvirem áudio. Existe actividades especificas para o incentivo ao uso da biblioteca e do departamento, como contos, musica, apresentações diversas destinadas a esse público.

Foi percebido a existência de computadores para a utilização de crianças em fase escolar (cf. Figura 8). As crianças somente podem utilizar os computadores pertencentes a esta secção.

O departamento de artes possui um acervo disponibilizado para partituras, dvd's, fitas de áudio e vídeo, cd's e livros de história da arte e técnicas para o desenho e pintura. Para a música o catálogo é disponibilizado desde a clássica à regional, instrumental e vocal. Contem locais com amplificadores de som e cabines individuais com canais a serem ouvidos por *headphones*. Pode ser percebida exposições espaçadas sobre materiais novos e os mais requisitados, como também arranjos com cadeiras estofadas, incentivando aos utentes a utilização da secção.

O centro deste andar possui uma ilha com computadores que pode ser utilizado pelos utentes da biblioteca, com o tempo máximo permitido de duas horas de uso.

B.1.4.6 Produtos e Serviços

Quanto a gama de produtos e serviços disponibilizados pela biblioteca, pode ser destacado: Catálogo on-line do acervo da biblioteca, instalações para realizar palestras, áreas destinadas para exposições, centros de aprendizagem, centro de treinamento para utilização aos recursos que a biblioteca oferece; área para descanso e confraternização denominada “*Coffee Shop*” (cf. Figura 4); fotocopadoras; impressões coloridas; serviços de fac-símile; biblioteca móvel

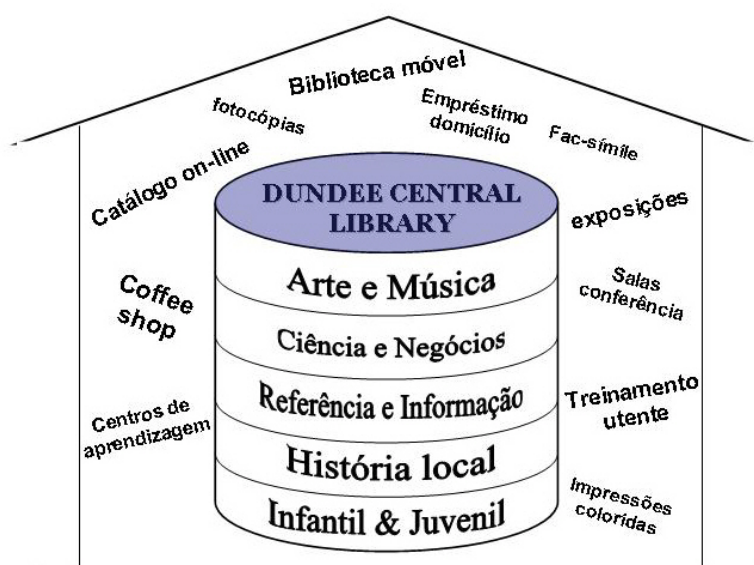


Figura 14 – Caracterização da Biblioteca Pública

A figura 13 explicita os produtos e serviços oferecidos pela biblioteca da cidade de Dundee. A fim de estruturar melhor seus serviços à comunidade, a unidade encontra-se dividida por sectores que dividem as áreas de estudo e de interesse dos leitores e utentes. Cada sector é formado por informações específicas ao tema que está dividido. Assim, a unidade possui cinco sectores de interesse para o público: Arte e Música, Ciência e Negócios, Referência e Informação, História Local e Infantil e Juvenil.

B.1.5 Considerações acerca da biblioteca

A biblioteca se preocupa em desenvolver o gosto da criança por estar na biblioteca e então construir um elo entre a informação e a procura pela biblioteca desde a infância na contribuição que exerce com a aprendizagem do indivíduo.

A importância da luz eléctrica no ano em meados de 1890 demonstra a efectiva preocupação da comunidade para com a biblioteca. Haja visto que foi uma das primeiras instituições a disponibilizar em suas instalações a inovação requerida para a época.

A história do desenvolvimento do *Albert Institute* e a cidade de Dundee, relacionam a biblioteca com uma região do conhecimento, pois a inovação sempre esteve presente na construção da unidade cultural.

B.2 Caracterização dos Museus Públicos

O museu está alojado em um grande edifício vitoriano que revive o estilo gótico na quadra Albert da cidade. Assim no centro de Dundee permanece o edifício que faz parte do dia a dia da cidade. Foi percebido desde o início a forte influência de uma unidade externa ao museu, um outro edifício configurado como museu público da localidade. A unidade externa parece ser uma unidade cultural com forte utilização dos habitantes da região. É um museu localizado a oeste da cidade de Dundee e que abriga importante acervo histórico.

O espaço da unidade localizada a oeste da cidade de Dundee ser um eixo complementar das actividades prestadas por um museu e disponíveis para a comunidade da cidade de Dundee.



Figura 15 – Museu Público (oeste)



Figura 16 – Museu Publico da Cidade de Dundee

O local que abriga ao museu lado oeste é um edifício construído em 1496 e que guarda em seus três andares de exposição, a vida, o ambiente e vida marítima da costa ao norte da cidade. Sua estrutura física é bem mais livre ao público, com todas suas exposições abertas para participação individual ou em grupo e que permite que a visita possa ser planeada. Os espaços são visuais e em alguns casos interactivos como exemplo utilizam-se programas de computadores para explicações históricas e microscópios para manuseio de observação de rochas e insectos.

Tais unidades culturais possuem uma equipa de aprendizagem criativa e efectiva o que dá a sensação de estarem sempre em observação das necessidades da comunidade para com a apresentação dos serviços de um museu. A equipa interna possui profissionais educadores, artistas e criadores especialistas. Quando o apoio necessário às actividades do museu não se encontra dentro de sua equipa é possível a concessão de auxílios através de curadorias.

A equipa de actuação nas unidades culturais parece estar sempre em uma actualização dos produtos e serviços que devem ser oferecidos aos utentes. Os técnicos e assistentes nas funções dos museus estão em um grau de importância para a gestão desde ao nível de apenas acompanhar visitas ao pleno potencial de desenvolver o explicar das colecções do museu para uma utilização ao longo de todo o programa de visitação e utilização das instalações.

As galerias do museu formam a parte maior e também a mais antiga do património da região de Dundee. Reúnem uma colecção de arte, história e história natural. No interior do museu existe desde serviços de auxílio às crianças, como locais de confraternização e descanso dispostos em mesas de café e magazines.

No piso central está acondicionado: Um ambiente destinado a história natural que explora a potencialidade da região no domínio da natureza; a área da história essencial da região e; a área de arqueologia, ligada às pessoas e sua evolução.

No primeiro piso se encontra as galerias de exposições de arte e de modalidades diversas, e as colecções de pintura do século XIX, referentes ao Jubileu de ouro da Rainha Victória, para tal foram recriado os espaços utilizados pela colecção de arte da Escócia retratados em 1887.

O segundo piso é destinado para a área têxtil. Usos de vestuário e costumes de épocas estão disponibilizados nesta secção.

B.2.1 As origens e a evolução

O museu da cidade de Dundee tem sido um dos marcos da região desde a sua fundação como o Instituto Albert em 1867. Recentemente remodelado, com a reabilitação de seu edifício, a reforma foi financiada pela Câmara do Conselho da cidade, pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e também o Fundo de Preservação Cultural da Escócia. O objectivo maior para tal mudança foi a influência percebida pela esfera política regional de que o edifício exerce uma força na atracção cultural internacional.

O historial que se segue teve por princípios os fundamentos descritos através da literatura disponível no manual “BRIEF GUIDE TO THE ALBERT INSTITUTE MUSEUM”, bem como o conteúdo disponibilizado por Pation (1912), Scruton (1989) e Webb (1970).

O museu da cidade de Dundee, trouxe para a cidade, no início do sec. XIX uma rica imagem visual. Era um bom caminho para a economia e cultura local, o exemplo deste bom relacionamento poderia ser visto através da Victoria Galleries, um conjunto de galerias formado na extensão do quarteirão Albert, denominado Albert Institute.

Foi sugerido como referência para as comemorações do jubileu de ouro da Rainha Victoria.

A abertura oficial do Victoria Galleries, deu-se no ano de 1889 e desde então o prédio de salas da galeria tem-se permanecido intacto nas suas formas arquitectónicas e nas suas cores. Sua construção foi discutida por semanas dois anos atrás e os planos de plantas adequadas para as necessidades foram realizados, totalizando dois pisos. A proposta era de criar uma fina galeria com salas de pinturas e um grande e espaçoso andar para um museu. Os membros do Victoria Gallery Committee aprovaram o investimento financeiro com auxílio de ideias para alcançarem mais fundos e assim iniciaram as construções do edifício Victoria Galleries.

A abertura deu-se com um banquete realizado para 200 pessoas. A cidade de Dundee não estava sozinha no empenho da construção de uma fina galeria de artes, outras províncias

também estariam empenhadas para o desenvolvimento das artes visuais, como Liverpool e Leeds por exemplo.

No interior das salas da galeria foram sendo acrescentados detalhes com o tempo e ao longo dos anos, a Galeria apresentou grandes exposições de artistas conhecidos, como Edwin Landseer com a coleção Royal, John Everett Millais de PRA e Millet e Blommers da França.

Os espaços solidificados de construção têm relevantes méritos pois a galeria foi particularmente construída para um amplo espaço de disposição das pinturas. O arco e vidros determinado ao teto disponibiliza uma maior visibilidade para a variada exposição das pinturas. Nos espaços dos vidros das janelas foi determinado a restrição das luzes, intencionalmente para não interferirem no possível para telas de pinturas.

No final do século XIX, foi totalmente completado o Albert Institute para o Museu e Galerias de Arte, como também para a biblioteca pública que funcionava no mesmo prédio na cidade de Dundee. O século XX foi marcado por expansões no edifício para a melhor prestação dos serviços ao público. Incrementaram colecções com o cuidado de adequarem-se aos métodos específicos detalhados a museus e objectos de arte.

Em 1978, ocorreu a separação da biblioteca pública, permanecendo no edifício Albert Institute apenas o museu e a galeria de artes. Permanecendo o museu como uma das finas construções históricas da cidade de Dundee desenhado por Gilbert Scott em uma arquitectura Victoriana.

B.2.2 Planeamento e Plano de Actividades

A aprendizagem parece ser um item de destaque no museu. Através de projectos que incentivam a criação de aprendizagem para com a comunidade, a instituição se compromete em fornecer experiências culturais e criar nos utentes a vontade de participar cada vez mais na vida do museu. O envolvimento parece cuidar de desenvolver novas perspectivas bem como de estimular a imaginação e ampliar as ideias rumo a um carácter inovativo.

Como exemplo os programas inovadores activam e exploram a cidade no quesito da arte e património, possibilitando o acesso a uma diversificada e fascinante colecção de objectos, obras de arte e móveis.

As actividades incluem artistas internacionais e levam a comunidade a querer participar das oficinas propostas. As escolas possuem projectos com o museu e cuidam de desenvolver habilidades para todas as idades. Para garantir que os programas promovam o encontro das

necessidades das comunidades na cidade de Dundee, o museu desenvolve um trabalho em parceria com outros Departamentos do Conselho da cidade como o conselho de aprendizagem e cultura.

Alguns exemplos dos planos de actividades podem ser citados em parcerias com a Câmara municipal:

- O projecto “Conexões Criativas” foi o primeiro projecto em parceria com as escolas do ensino primário e a Câmara Municipal de Educação. O projecto serviu como uma introdução ao ensino dos questionamentos da definição de um museu e de galerias para então se entender melhor o que os visitantes podem esperar destas unidades culturais. Centrado neste princípios, alunos, pais e professores exploraram o papel que desempenha os museus e a ideia de preservação de património parece ter modificado em relação à população que gosta de auxiliar e explicar a necessidade de preservação.

- O projecto “O que é um museu” começou com aulas internas abertas ao público. Desta forma foram chamados a escolha de temas referenciados ao ambiente de museus. Após esta etapa foram instaladas em salas do museu, classes de aprendizagem que permitiram que as crianças visualisassem o aprendizado junto ao tema escolhido. Através de um calendário composto de várias semanas as oficinas e sessões propuseram para crianças, pais e professores o trabalho com artistas e actores de drama a fim de explorar os objectos e os temas escolhidos.

O museu parece criar “famílias” de aprendizagem como parte de seus projectos. Afinal as turmas são grupos de aprendizagem muito entrosados entre si e que se auxiliam mutuamente. Participam nas visitas e auxiliam futuramente nas investigações das galerias e dos museus.

Também existe uma preocupação em não apenas permanecer nos ensinamentos locais mais ampliarem a visão de unidades culturais e para tanto alargam seus aprendizados para um eixo externo ao próprio museu. Acabam assim por visitarem outras instituições com a mesma finalidade como: O museu da infância localizado em Edimburgo; o museu da Universidade de Dundee; o museu de arte contemporânea na cidade de Stirling.

Os projectos ainda contam com o planeamento pós projecto. Esta iniciativa cuida de assinalar o final de determinado projecto e reúne os objectos resultados para uma exposição ao público. A recolha deste material para a exposição é realizada a partir da equipa do museu. A exposição parece proporcionar aos visitantes a oportunidade de tomar parte na arte e nas

actividades do museu e instiga aos mesmos a participarem de projectos futuros. A ideia é de ser uma iniciativa viva e tradicional que se adequa a cada estágio.

Resultados dos projectos podem vir da mais variada forma e formato. Um exemplo relembrado foi acerca do “projecto Dragão”. Este projecto foi um êxito completo, criado na sequência da equipa de “Conexões Criativas” e envolveu crianças da escola primária.

O Projeto Dragão investigou a lenda dos dragões e as crianças trabalharam com as informações de livros e relatos de pessoas tanto dentro como no ambiente externo. Cuidou portanto de alcançar dois grupos de interesse, as visitas das próprias crianças em um elo da aprendizagem e da promoção com a esfera da educação local, como também o grupo externo composto dos cidadãos da comunidade que quiseram entender e saber mais acerca do resultado do projecto. A história local cuidou então de alcançar mais utentes e visitantes para o museu. O resultado foi a criação de um livro falado denominado “Dragon’s Kist” que formou-se de ideias para atitudes a se fazer em relação aos dragões, trajes típicos de época e um jarro que imitava a respiração do personagem central do projecto: O dragão.

A aprendizagem é um recurso activo nos projectos e nas actividades de planeamento do museu e estão a conectar sempre as escolas, a comunidade e os indivíduos que compõem estes grupos sociais.

Lembrança deste facto foi o projecto de actividades “desenhos para a vida”. Um projecto que procurou a colaboração entre a investigação das universidades e as acções inovativas dos artistas visuais. O projecto aproveitou o potencial da arte de se comunicar com questões mais complexas propostas das investigações científicas. Resultado foi a apresentação de temas que anteriormente normalmente não estariam expostos à comunidade em uma linguagem e visualização facilitadas, mediando assim os especialistas científicos e os indivíduos da comunidade.

A partir desta iniciativa a equipa do museu procura actuar conjuntamente com parcerias de profissionais que consigam facilitar a imagem das exposições que se apresentam para um museu. Entregam portanto ao público através de um planeamento das actividades, um programa de acesso e de aprendizagem das actividades exercidas no ambiente interno do museu.

As actividades resultantes dos planeamentos acabam por encorajar as crianças e os adultos como também os próprios funcionários pois desenvolvem a melhor compreensão do que se é feito dentro de museu e qual sua finalidade, ao mesmo tempo que essas actividades

exercem forte pressão para facilitar a tomada de decisões do grupo de trabalho para com a Câmara Municipal na relação de investir na ciência e ao mesmo tempo na cultura.

A preocupação com o caminho que tais unidades culturais devem possuir na mente da comunidade se configura na postura da aprendizagem. Essa afirmativa se faz possível diante dos projectos percebidos ao longo da trajectória do museu na comunidade e na vida da região. As actividades parecem apoiar o desenvolvimento cada vez mais inovativo e como consequência as esferas da sociedade procuram participar como uma contrapartida da iniciativa.

O Conselho da Cidade Dundee conjuntamente ao Departamento de Lazer propôs ao museu uma actividade de dança, o resultado foi a criação de mais uma modalidade nas instalações do museu e da divulgação do trabalho na comunidade. Modifica-se a metodologia de apresentar o museu ao público mas se preserva a preocupação da melhor utilização dos espaços culturais pela comunidade.

O aproveitamento dos recursos do museu afirma a importância e a projecção histórica da localidade. As exposições ficam inovativas a cada idealização de projectos e actividades propostas. As crianças aprendem história de uma maneira mais agradável e divertida o que poderia demandar mais tempo quando ocorrido apenas dentro das salas de aula, no método tradicional. Por exemplo as batalhas ganham importância histórica e podem ser mais facilmente expressadas ao contexto de uma criança.

Os projectos resultam em obras que podem muitas vezes auxiliar em trabalhos externos ao museu, cuidando de um outro ponto: A divulgação do trabalho, quer de uma maneira de um registo escrito ou apenas visual, realizado dentro da unidade toma sua devida importância, pois divulga os nomes das pessoas envolvidas nos trabalhos ao mesmo tempo que leva o nome do museu para outras instâncias e outros países.

B.2.3 Ambiente Interno

O museu de Dundee possui objectos definidos em variadas secções: Arqueologia; poesia; pássaros; fósseis; geologia; arte oriental; armas de fogo; pratos; arte victoriana; civilizações antigas como romana, egípcia e medieval; objectos pertencentes as antigas residências de Dundee e como também aos palácios; porcelanas; medalhas; moedas; objectos etnológicos; pedras/gemas escocesas; ossos humanos e de animais; espécie de pássaros e mamíferos.

O desenho da galeria disponibiliza salas de exposições com espaços amplos e modernos que possuem facilidades para o público em uma interactividade e envolvimento do público com as actividades propostas e/ou mesmo a apresentação dos objectos do museu.

A sala exposta ao lado sul do museu, contém reproduções de arte clássica e renascentista na forma de esculturas relacionadas a este período. Na lateral está exposta fotografias de construções históricas famosas. É um local que normalmente recebe a visita de estudantes da área de arquitectura e engenharia, ocorrendo em algumas vezes palestras expositivas para grupos específicos.

Ao lado oeste, existe uma sala de colecções permanentes denominada *Picture Gallery*. A colecção permanente da Galeria Albert, foi aberta em 1874 com apenas uma obra “Old Letters” de Paul Chalmers. Em continuidade aos trabalhos donativos ao museu, foram sendo adquiridas novas obras que ficou exposto assim, o nome do artista e o nome do doador da obra junto ao quadro.

Ao lado leste do museu encontra-se a área de história natural. Em uma ampla sala, dispõe-se a história e desenvolvimento dos pássaros, peixes, crustáceos, borboletas e outros insectos. Toda a sala encontra-se bem detalhada de informações acerca de cada dado e motivo visualizado.

Uma nova sala se encontra ao lado norte do museu com a colecção de mamíferos, anfíbios, répteis e uma larga colecção de fósseis, minerais em grande variedade e gemas das pedras. Alguns casos são separados para representar colecções específicas da história natural local, preparada pela *Sociedade Naturalista da Cidade de Dundee* (cf. Figura 16).

Também existem bons exemplos de história naturais representados por frutas, grãos e vegetações (cf. Figura 17). Neste local há apresentado especiarias da Índia, incluindo uma vasta variedade de novas fibras que foi utilizada para a manufactura em Dundee. Afinal a cidade o crescimento histórico também devido as iniciativas e investimentos na área têxtil e principalmente da juta pela qual se tornou conhecida economicamente no início do século passado.



Figura 17 – Exposição Historia Natural



Figura 18 – Interactividade nas colecções

O museu se utiliza de um software¹ para facilitar sua apresentação aos utentes e sua coordenação de trabalho interna. Procura assim sincronizar o seu conteúdo de informações com a apresentação para com outras unidades do mesmo género (cf. Figura 18)..

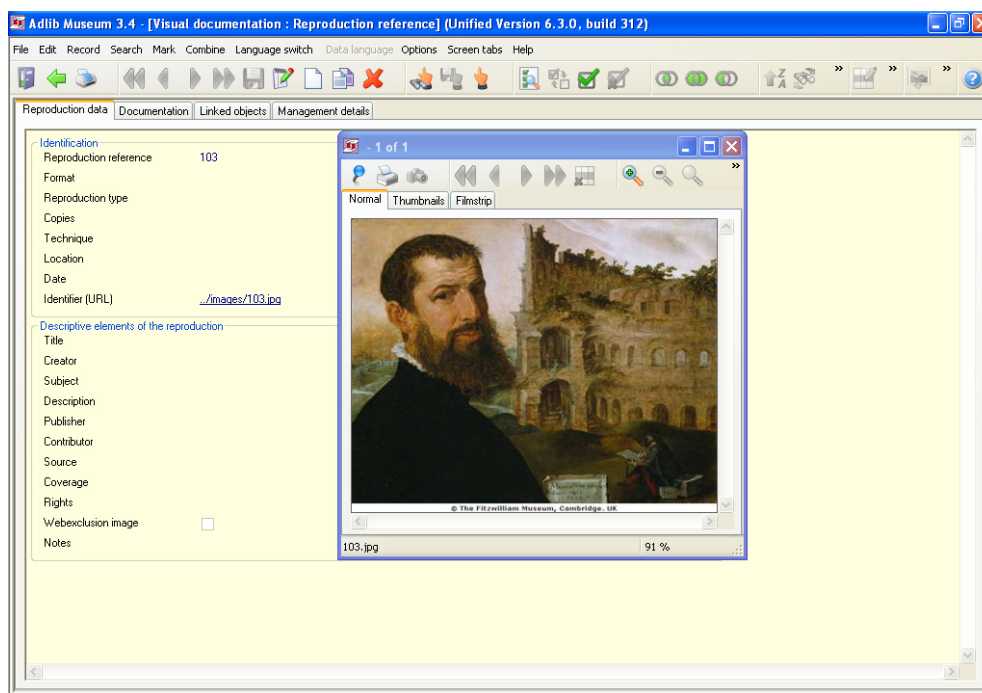


Figura 19 - Sistema de informação utilizado para transmissão das informações

O objectivo com a utilização de um sistema sincronizado de informação é a de realizar a maior compatibilidade com seus parceiros através da automação para uma melhor comunicação entre os pares e entre a comunidade que se utiliza das informações do museu.

¹ Software disponível através do endereço <http://www.adlibsoft.com>

A gestão portanto, cuida de desenvolver as colecções e a informação interna na forma de um catálogo de assuntos, conforme pode ser visualizado através da figura 19. As informações são colocadas no topo da página em espaços livres de preenchimento e assim ocorre a alimentação a base de dados do sistema.

A colecção de informações oferecidas pelo profissional que armazena os dados, cria uma base na forma de catálogo.

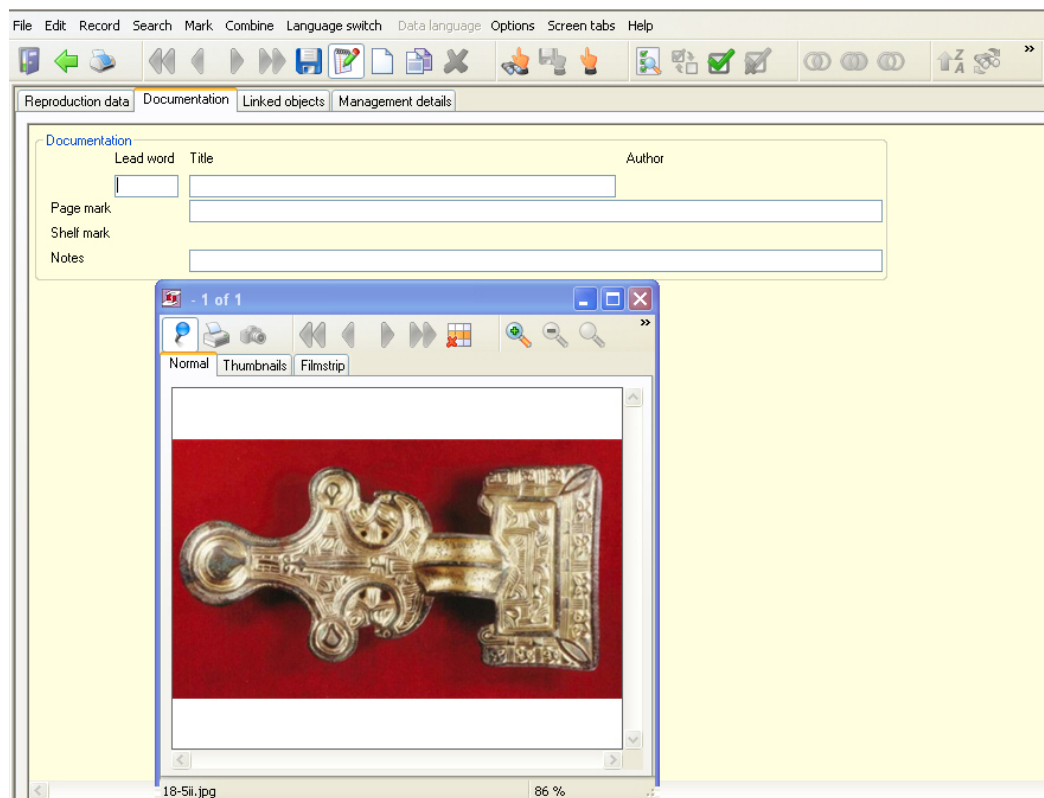


Figura 20 – Fornecimento de dados para a gestão do sistema de informação local

O catálogo exposto pelo sistema de informação, contém informações acerca dos conteúdos (peças existentes) e dos procedimentos de uma acção, por exemplo os dados são expostos quanto à: aquisição e valor; data; empréstimo de outra unidade; estado de conservação; notas específicas ao local; características físicas; marcas existentes no objecto; etiqueta de localização; a existência de reprodução; entre outras (cf. Figura 20).

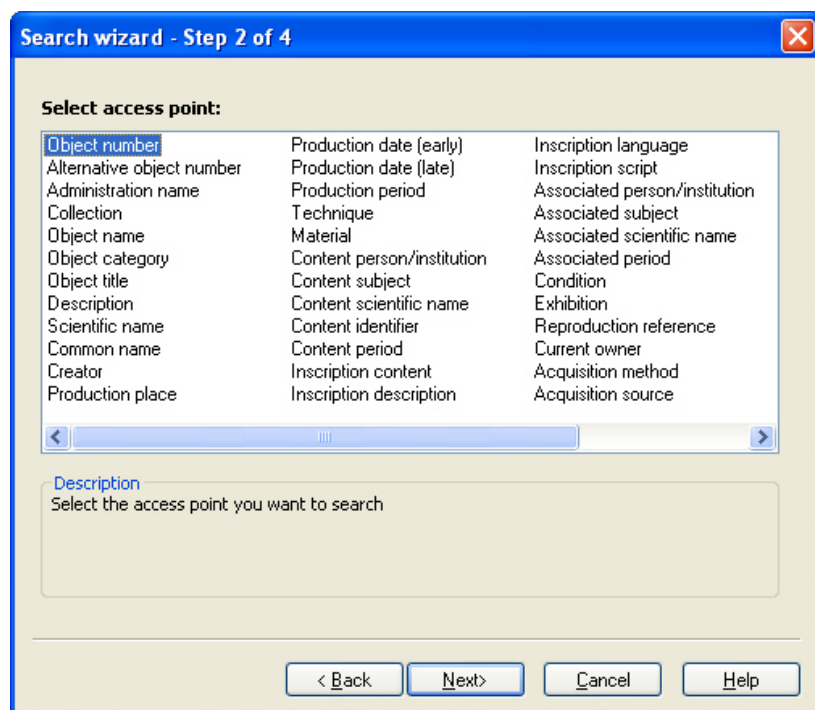


Figura 21 - Catálogo gerado pela armazenagem de dados ao sistema

B.3 Ambiente Externo: Região de Dundee

Dundee é a quarta maior cidade da Escócia. Foi um centro administrativo regional e actualmente possui uma administração autónoma. No período posterior à Revolução Industrial a cidade teve seu rápido crescimento através da industrial têxtil no fabrico da juta, pela qual até os dias de hoje é reconhecida. A gestão local sempre cuidou de desenvolver e aproveitar as ideias propostas pela história da gestão para as inovações das empresas existentes na região.

O exemplo pode-se ser observado em variados postos da cidade indicações ao lema “cidade do descobrimento” que foi atribuído em honra das suas actividades científicas como exemplo embarcações de exploração à Antárctica.

A cidade possui duas universidades e as indústrias de tecnologia e biomédicas têm tido apoio do governo para suas instalações na região tornando-se assim responsável pela produção de 10% da indústria de entretenimento digital britânica. Fica próxima de centros escoceses como a cidade de Perth e Aberdeen interligados por rodovias nacionais.

Também possui um sistema de transporte público que podem ser utilizados através de autocarros e trens o que facilita a comunicação entre a região e seus habitantes. Os autocarros fazem ligações com terminais na própria cidade ou ainda em serviços entre cidades operados pelo sistema denominado Stagecoach; a estação central de trem é provida através da First

ScotRail e Cross Country. Em ambas localidades é possível um serviço de planeamento de viagens e aquisição de bilhetes em sistemas operativos de guichés com atendimento de funcionários locais ou auto-atendimento, através de computadores disponibilizados nas estações.

Existe um processo histórico marcante entre a história da cidade de Dundee, sua região e o laço existente entre as unidades culturais. No passado a própria comunidade idealizou a criação das unidades culturais e a seguir colocaram em prática os objectivos propostos. A finalidade parecia ser a de oferecer uma sustentação para as esferas da sociedade, tanto da ordem social como política.

Através de sua projecção histórica a região de Dundee parece estar em uma plena e completa sincronização entre as esferas da sociedade nos eixos social, econômico e político, sendo que estes mesmo eixos são chamados para a atenção quando a literatura demonstra a passagem da era industrial para a pós-industrial. Isso também vem ao encontro de se levantar dados que foram expostos no capítulo referente às regiões de conhecimento. Assim, a região efetiva a promoção de uma inovação e melhor comunicação propostas pelas regiões pertencentes às cidades inteligentes.

B.4 Considerações gerais acerca das unidades culturais de Dundee

Os grupos de aprendizagem e uma equipa sólida com funcionários que procuram uma constante actualização de informações profissionais parecem ser o reflexo observado nas unidades culturais da cidade de Dundee. Tal afirmativa se faz constante no relato de seus gestores quando se referem ao local de trabalho: “Temos uma equipa”. As parcerias também têm ajudado a contribuição no trabalho bem sucedido.

A preocupação da biblioteca parece estar em dar oportunidade a todos os indivíduos independentes de seus problemas sociais e pessoais. Como no caso dos projectos realizados com veteranos de guerra, ex-tóxico dependentes, ex-presidiários e desempregados. Neste universo têm obtido grande sucesso para com a comunidade que visualiza nessas atitudes da biblioteca a iniciativa de se fazer presente e auxiliar para o benefício da esfera social da comunidade. A biblioteca cria elos de aprendizagem e ao mesmo tempo desenvolve a auto estima e a valorização do indivíduo que encontrará na biblioteca uma organização essencial de existência.

Em contrapartida o director da biblioteca ao ser o “cabeça” de todas as demais bibliotecas da região consegue participar do Conselho Municipal e leva consigo uma equipa de

gestão. Cria-se portanto um modo de novamente trazer o carácter essencial e indispensável para a existência da biblioteca, afinal ela faz parte da gestão corporativa de Dundee.

As implicações políticas são amplamente tratadas pelo director de biblioteca e isso se reflecte no tangente ao que diz respeito em desenvolver iniciativas pela equipa de gestão da biblioteca. Assim é trabalhado a consideração pelo funcionário que quer cada vez mais contribuir para o crescimento da unidade cultural.

A tecnologia funciona como uma válvula de informação e um dispositivo de divulgação que ultrapassa espaços físicos. Contribui portanto para obter reconhecimento internacional e requer cada vez mais aperfeiçoamento dos funcionários e da “equipa” sincronizada no trabalho constante inclusive daquilo que está sendo feito em outros países no quesito inovativo de promover a informação. Não importando o lugar, mas a precisão da informação.

Entre os planeamentos estratégicos e as actividades do museu é possível entender melhor a selecção de melhoria entre profissionais envolvidos nas iniciativas educativas e cientistas que poderão trazer cada vez mais a inovação e acrescentar valorização à cultura nas formas de organização da informação. Prova disto foi a apresentação de alguns trabalhos criados em conjunto com a comunidade e os profissionais externos ao museu.

Portanto o museu demonstra-se em um importante centro histórico para a região de Dundee pois além de possuir importantes colecções de artes, arqueologia local e história civil também cuida de dar suporte à estrutura educativa da comunidade. Sua disponibilidade às escolas, é percebido na atenção aos grupos de estudos em temas específicos com profissionais qualificados e/ou pesquisadores em temas abordados e na inserção do acervo para as actividades escolares.

Os objectivos das unidades culturais, tanto dos museus como da biblioteca estavam centrados na promoção do conhecimento local. Este processo de promoção se encontra articulado e apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos da comunidade e parece conseguir um êxito junto ao papel de atingir a excelência organizacional através da qualidade do oferecimento de produtos e serviços.

Os recursos humanos são cada vez mais aproveitados dentro da própria instituição cultural ou mesmo na esfera política com a participação junto à Câmara do município. A biblioteca e os museus públicos actuam em conjunto na visão de delineamentos político-estratégicos, que são importantes aliados para o crescimento das regiões na dimensão política e cultural.

A região de Dundee consegue um próspero crescimento ao dar recursos e subsídios para suas unidades culturais. Entretanto isso é ligado ao reflexo advindo do processo histórico da comunidade. Nesse sentido Dundee tem a preocupação prioritária com a área da educação e isso interage na existência dos museus e biblioteca local.

A comunicação e as novas tecnologias não podem deixar de ter sua importância na abordagem destas unidades culturais e portanto o oferecimento das informações continua a ser cada vez mais inovativas e de fácil acesso. O gerenciamento acaba por concretizar um maior controle e integração com a estrutura física e o quadro funcional que assim parece ser o diferencial no qual faz com que se atinja objectivos desejados.

ANEXO B A

GRELHA DE OBSERVAÇÃO PARA ANÁLISE DA ESTRUTURA FÍSICA

ESTRUTURA FISICA E ARQUITETONICA DA BIBLIOTECA

ENTRANCE

- ⇒ Sinalização:
- ⇒ Acesso a pessoas com pouca mobilidade
- ⇒ Iluminação
- ⇒ Computadores para utentes
- ⇒ Computadores para utilização de bases de dados
- ⇒ Comunicados/ Informes

LEVELS

- ⇒ Sinalização:
- ⇒ Acesso a pessoas com pouca mobilidade
- ⇒ Iluminação
- ⇒ Computadores para utentes
- ⇒ Computadores para utilização de bases de dados
- ⇒ Ergonomia
- ⇒ Estrutura para estudos – Mesas e Cadeiras
- ⇒ Material para pesquisa
- ⇒ Serviços disponíveis
- ⇒ Disposição níveis
- ⇒ Ruídos
- ⇒ Limpeza
- ⇒⇒

ANEXO B B

GUIAO DA ENTREVISTA



INTERVIEW

The research aims at developing an organizational model based on knowledge and contributing for the formulation of a theory on the information for libraries.

PRODUCT & SERVICE

- 1) What products are will offered for the Dundee Library? (Information as a product
- 2) Is there services for special customers(users) community? If yes, What shared community?
- 3) Does the working schedule satisfy the community? Is there any future objective for another schedule?
- 4) Are there innovative projects currently running in the library? Wich were the big existing projects?
- 5) Is the volunteers helper in the library? If yes, What library department?

MANAGEMENT

- 6) The library had have participation on public management of the Dundee City? If yes, who take part in?
- 7) Who carries out the development of initiatives and the political terms?
- 8) Which organ is in charge of the financial maintenance of the library services?
- 9) Are there counsellors external to the institution?
- 10) Does the institution possess working projects for the community?
- 11) Who development the library strategic plan and objectives?
- 12) Who development the library service action plan?
- 13) Who solves the internal and external problems exist in the unit operation handled?

HUMAN RESOURCES

- 14) Is an adaptability to the service course offered in functional admission?
- 15) In the first contact to the organization is the employee shown the institution role and presented the local departments?
- 16) In recruitment. What degree for Job?
- 17) How are the staff training?
- 18) Is there method or training package to assess employees?
- 18) What are rewards and incentives for the employees?
- 19) How many peoples are addressed for each sector of the library?
- 20) How are defined the staff roles?
- 21) Is there Job performance evaluation/measurement program? If yes, who development this program?
- 22) Are there periodical meetings with the employees? Does everyone participate?

- 23) Which topics are discussed in the meeting?
- 24) Can the employee make suggestions?
- 25) Is there any Project accomplished and/or coordinated by employees? How can the employee inform about any new idea concerning the improvement of the organization process?
- 26) Does the employee participate in local projects?? Is that spontaneous or directed?
- 27) How long does the employee work?

TECHNOLOGY

- 28) Who develops the information system for the library users? How is its maintenance accomplished?
- 29) Is there a library use and service performance indicator system? Who is responsible for managing it? (statistics)
- 30) Which are the information systems, interactive to the public?
- 31) In relation to the interactive systems, which ones are more requested by the public?
- 32) If the library needs to develop a program who should it contact?

MARKET ISSUES

- 33) Does your library use any measure for service quality?
- 34) Which services deserves more attention from the employees?
- 35) Is there a line system with the user? For example call center...
- 36) Which methods are used to deliver the information to the user?
- 37) Are there marketing programs in the Dundee Library? If yes, What are this programs?
- 38) Has your library used focus group experience?
- 39) Has your institution in the last years carried out any of the following user satisfaction survey?
- 40) Can you see products or services which could be part of the library in the future?

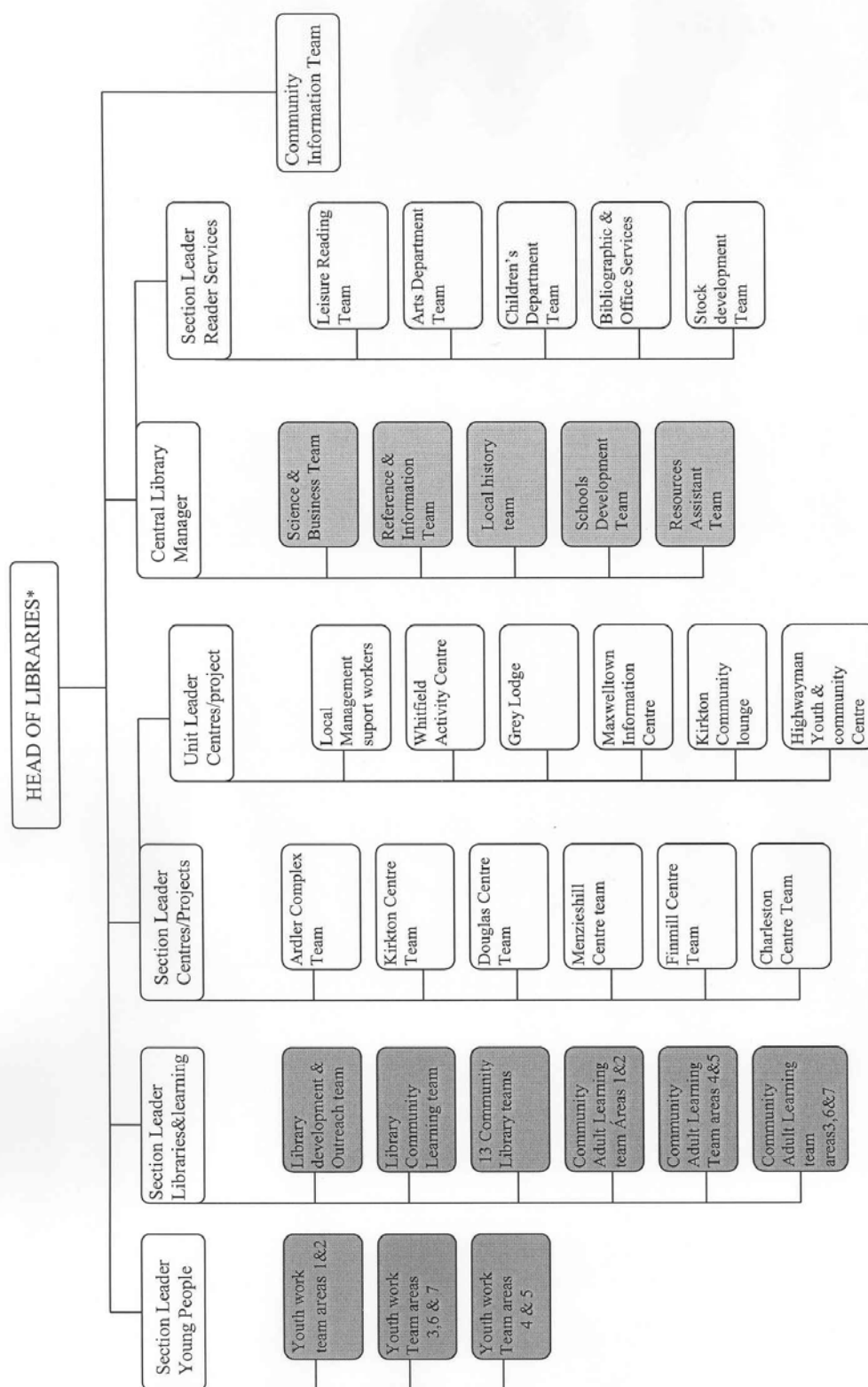
Example:

In the Scotland has been cross-sectoral collaboration between the National Library of Scotland and Edinburgh University in the procurement and implementation of a new library management system.

In Dundee Library, who decided this?

ANEXO B C

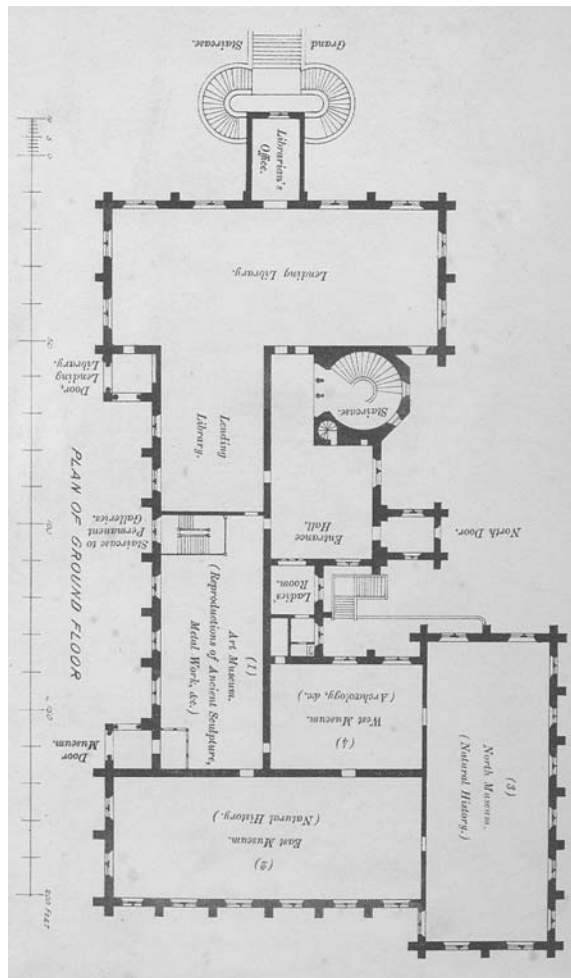
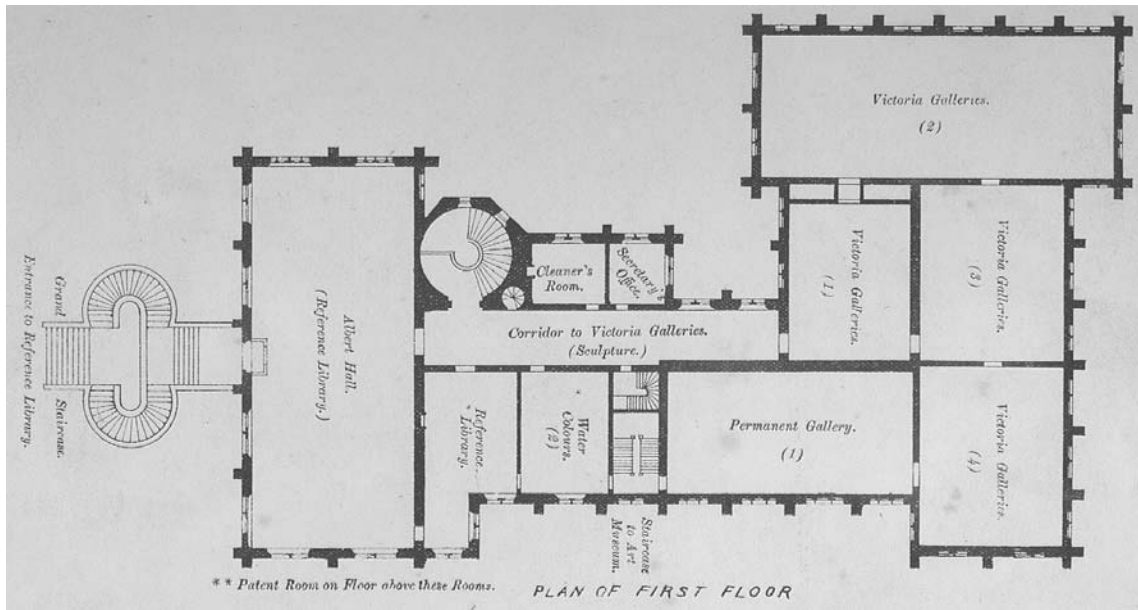
ORGANOGRAMA DA BIBLIOTECA MUNICIPAL PUBLICA



* Representa a coordenação realizada na função de um SENIOR MANAGER COMMUNITIES
A secção de Science & Business chamava-se Commerce & Technology e a "Community Information Team" tinha uma secção subordinada a ela "Business Information Unit"

ANEXO B D

PLANTA ARQUITECTONICA DO MUSEU



ANEXO B E

PLANO DE ACTIVIDADES DA BIBLIOTECA

MARKETING AND DEVELOPMENT

The remit of this team is to raise the profile of libraries across the city in order to maximise the use of all resources and services, including buildings, staff and materials.

Projects to date include:

Producing and implementing a commercially based **advertising campaign** to promote all aspects of library services. Costings for potential commercially based advertising outlets have been identified and those providing best value have been highlighted. So far, library services have been advertised in the press and on local radio and TV, and this will continue in a structured way, as budget allows.

Developing a clear and identifiable **library brand**.

A library logo has been designed and produced and now features on all promotional posters and fliers. Signage in all libraries, particularly in entrance areas, will be standardised as much as possible to create a corporate identity.

Producing attractive **promotional materials**.

All new library initiatives are supported by eye-catching posters and fliers and are advertised on the library web site using electronic versions of these materials.

REFERENCE AND LOCAL HISTORY

The remit of this team is to develop new structures and content for Reference, Information and Local History services across the city in order to be more responsive to the information needs of citizens in Dundee and the wider region.

Projects to date include:

Organising displays of **local history materials**.

The opportunity is taken to participate in community events, such as the launch of 'Time Tram Dundee', by providing supporting local history materials and raising the awareness of participants about the resources and expertise within the local history and genealogy section. Project materials are also regularly provided to schools and local groups.

Working with **client groups** with specific needs.

Staff expertise and innovative techniques are used to introduce targeted client groups to the information and learning resources in Central Library. An ongoing example of this approach is the Drug and Alcohol Project.

ICT AND LEARNING CENTRES DEVELOPMENT

The remit of the group is to support the ICT infrastructure in library and information services and to identify structures and processes to ensure seamless integration of ICT development in service provision. In addition the group will identify methods to promote and encourage public use of ICT facilities in Learning Centres.

Some of the projects developed to date include:

Promoting Lifelong Learning Opportunities by targeting specific groups. Funding has been secured from Working for Families which has enabled a programme to be introduced working with minority ethnic groups and migrant workers who are progressing to an ECDL qualification. To date 6 individuals have successfully completed their qualifications.

A feasibility study into the upgrade of the library management system is in progress. Detailed specification of our requirements to improve customer interface and manage other future developments, have been drawn up.

The IT Department have been asked to investigate improving the public access to on-line databases by placement of desktop icons with a direct path. Following suggestions received by front-line staff, some changes to the DISCOVER Booking system will be introduced to improve staff usage.

ANEXO C – Caso III

SUNDERLAND / Inglaterra

Anexo C

Índice

| | | |
|----------|--|-----|
| C | Caso III – Sunderland / Inglaterra | 293 |
| C1. | Caracterização da biblioteca pública da cidade de Sunderland | 297 |
| C1.1 | Origens e evolução | 300 |
| C1.2 | Recursos humanos | 302 |
| C 1.3 | Planeamento e plano de actividades | 305 |
| C.1.3.1 | Meta do planeamento com o foco em Sunderland | 305 |
| C.1.3.2 | Plano de acção | 307 |
| C.1.3.3 | Projectos | 309 |
| C 1.4 | Ambiente interno | 311 |
| C 1.4.1 | Estudos de historia local e familiar | 312 |
| C 1.4.2 | Northern Gallery for Contemporary Art | 313 |
| C.1.5 | Considerações acerca da biblioteca central da cidade de Sunderland | 314 |
| C 2 | Caracterização do museu da cidade de Sunderland | 315 |
| C 2.1 | Origens e evolução | 317 |
| C 2.2 | Planeamento e plano de actividades | 318 |
| C 2.3 | Ambiente interno | 321 |
| C.2.4 | Considerações acerca do museu da cidade de Sunderland | 323 |
| C 3 | Ambiente externo: Região de Sunderland | 324 |
| C 4 | Considerações gerais | 326 |
| Anexo CA | Organograma da biblioteca e do museu na cidade de Sunderland | 329 |
| Anexo CB | Metas da biblioteca publica de Sunderland | 333 |
| Anexo CC | Plano de actividades do museu | 337 |
| Anexo CD | Guião da entrevista | 341 |

Lista de figuras

| | | |
|-----------|---|-----|
| Figura 1 | Fachada da biblioteca pública de Sunderland | 298 |
| Figura 2 | Interactividade para oferecimento de informações | 299 |
| Figura 3 | Serviço de referência on-line | 299 |
| Figura 4 | Base de dados para busca genealógica | 300 |
| Figura 5 | Instalações da biblioteca no edifício do museu | 301 |
| Figura 6 | Instalações actuais da biblioteca | 301 |
| Figura 7 | Projecto libraries and information Access zone | 310 |
| Figura 8 | Mapas disponibilizados on-line | 311 |
| Figura 9 | Sector de Microfilmagem | 311 |
| Figura 10 | Área Multimédia .. | 311 |
| Figura 11 | Censo disponibilizado através do sistema Ancestry | 312 |
| Figura 12 | Sector de história | 313 |
| Figura 13 | Northern Gallery for Contemporary Art | 313 |
| Figura 14 | Acessibilidade à galeria de artes | 314 |
| Figura 15 | Vista frontal do museu: Construção Sec. XIX | 315 |
| Figura 16 | Traseiras do museu: Jardim de Inverno | 315 |

| | |
|---|-----|
| Figura 17 Sala de exposição | 316 |
| Figura 18 Jardim de Inverno | 316 |
| Figura 19 Disponibilização da informação no ambiente interno | 321 |
| Figura 20 Sistemas no auxílio a aprendizagem para as exposições | 322 |
| Figura 21 Filmes e interactividade para o público | 322 |

Lista de quadros

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 Estrutura de recursos humanos da biblioteca central de Sunderland | 303 |
| Quadro 2 Plano de acção da biblioteca central de Sunderland | 308 |
| Quadro 3 As metas estipuladas para alcançar os objectivos fundamentais no Planeamento estratégico | 308 |

C. CASO III – SUNDERLAND / Inglaterra

Serão utilizados para o examinar dos dados recolhidos no caso III - Sunderland, o quadro 4.1 apresentado no capítulo 4 e assim disponibilizado para a organização da recolha de dados obtida:

- i. Caracterização;
- ii. Origens e evolução;
- iii. Planeamento estratégico e Plano de actividades;
- iv. Ambiente Interno e;
- v. Ambiente Externo.

Também está preservado neste estudo o material recolhido junto às próprias unidades culturais a saber: Documentos oficiais diversos; organograma da biblioteca e museu junto ao Concelho de Sunderland (anexo CA); metas da biblioteca (anexo CB); planeamento estratégico do museu (anexo CC); guião da entrevista (anexo CD).

O conteúdo que se segue foi desenvolvido mediante a análise do material supracitado que foi adquirido através dos profissionais a frente da direcção da biblioteca e do museu da cidade de Sunderland.

C.1 Caracterização da biblioteca pública da cidade de Sunderland

A biblioteca pública da cidade de Sunderland está localizada em um edifício de três andares da região central na cidade de Sunderland. O local abriga no primeiro andar sectores destinados a história local e familiar da região como também existe um sector de referência para buscas de bibliografias de interesse geral dos utentes. No segundo andar está a galeria de arte contemporânea pública denominada Northern Gallery for Contemporary Art. As demais repartições são utilizadas para a administração e gestão local.

O objectivo da biblioteca pública de Sunderland é auxiliar no processo de aprendizagem dos indivíduos da comunidade de Sunderland e assim, desenvolver o gosto pela busca de informações. Tal objectivo é também uma ambição para os serviços desta unidade cultural, pois a biblioteca acredita que com o foco centrado neste objectivo poderá ser desenvolvido nos



Figura 1 – Fachada da Biblioteca Publica de Sunderland

cidadãos de Sunderland o potencial de trabalhar tanto com a informação como com um reconhecimento internacional.

Para os gestores da biblioteca, o trabalho desenvolvido para a transmissão da informação e a inovação das TIC habilitadas para os funcionários locais, visa a obtenção de um reconhecimento internacional sobre o processo da entrega e análise da informação.

A localidade possui sectores de trabalho com informações locais referentes aos aspectos de estudos relevantes para a comunidade de Sunderland. Os

materiais encontram-se em suporte digital e em papel como visualizado na exposição dos: Livros, jornais, mapas, listas locais, fotografias. Importante se visualizar a interactividade nas informações oferecidas para os utentes (cf. Figura 2). Os serviços de facilidade ao utente fornecem acesso à consulta da informação e estão assim dispostos: Fax, impressoras, computadores com acesso à Internet.

Para além dos serviços de facilidades ao utente, a unidade possui o serviço de microfilmagem para o acervo de: Registos de igrejas e cemitérios; censos e; jornais. Os funcionários que permanecem neste local estão capacitados para auxiliar no manuseio dos aparelhos de microfilmes. Assim se torna possível obter cópias dos registos familiares em microfilme, com o preenchimento de um formulário de solicitação.

A divisão do acervo da Biblioteca Central, divide-se em temas de áreas, ficção, não-ficção, ficção júnior, não ficção júnior, material de referência e material áudio-visual. Entretanto existem mais de vinte bibliotecas em toda a região de Sunderland que se reportam para a biblioteca central pública a fim de obterem auxílio no suprimento de informação e buscas

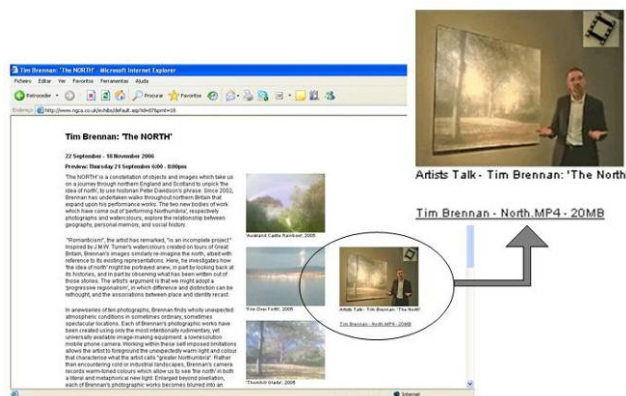


Figura 2 . Interactividade para oferecimento de informações

bibliográficas. Portanto, a prestação de serviços da unidade também inclui desde empréstimos do acervo local, até a busca por informação em bases de dados especializadas. A preocupação para dar este suporte as bibliotecas locais pertencentes a região de Sunderland é tamanho, que foi reservado um quadro de funcionários com formação especializada a este serviço de apoio a unidades externas. O concentrar de serviços na biblioteca Central ocorre para garantir ao utente a melhoria contínua na prestação de serviços.

O serviço de referência on-line possui directórios com informações sobre pessoas, instituições e organizações de todo o Reino Unido e também proporciona o acesso a variados títulos de jornais e revistas. As informações servem tanto para encontrar pessoas como para verificar eventos e reuniões científicas (cf. Figura 3) como para estabelecer com o utente uma forma de hábito tanto pela leitura como a utilização dos espaços da biblioteca. O que para a biblioteca é um grande passo trilhado haja visto que desta forma ela colabora junto ao crescimento da região.

| Exhibition Title | Dates |
|--|----------------------------------|
| Harun Farocki: "Deep Play" | 29 February - 12 April 2008 |
| Corv Arcangel: "a couple thousand short films about Glenn Gould" | 7 December - 26 January 2008 |
| 'One-Off Factory' design exhibitions in Sunderland 'Decompression Chamber' | 12 October - 17 November 2007 |
| North + South | 11 July - 8 September 2007 |
| Ruth Ewan: "Ours is the world, despite all" | 11 May - 16 June 2007 |
| Ben Young: "The House in the Middle" | |
| Daniel Silver | 23 February - 21 April 2007 |
| 'Theatrum Mundi': performance architecture | 8 December - 3 February 2007 |
| Tim Brennan: "The NORTH" | 22 September - 25 November 2006 |
| 'Pleasure Gardens.' | 14 June - 19 September 2006 |
| 'A Modern Bestiary (While Darwin Sleeps...)' | 5 May - 1 July 2006 |
| Erkin Cavusoglu: "Point of Departure" | 17 February - 15 April 2006 |
| 'Cornford & Cross: Where is the Work?' | 2 December - 28 January 2006 |
| 'When I Lived in Modern Times.' Archive, artefact, album. | 16 September - 12 November 2005 |
| 'Co-operative Society.' | 8 July - 3 September 2005 |
| 'The Condition of England' | 29 April - 25 June 2005 |
| 'Thinking The Unthinkable' - Or, 'Against Nature.' | 18 February - 16 April 2005 |
| Peter Liversidge: 'What You'd Expect' | 3 December - 29 January 2005 |
| Sunderland Art Weekender | 1 October - 3 October 2004 |
| 'Year Zero' | 24 September - 20 November 2004 |
| 'The Analysis of Beauty' | 23 July - 11 September 2004 |
| Fantasy Architecture 1500 - 2036 | 30 April - 3 July 2004 |
| 'Now is Good.' (ne travaille jamais) | 6 February - 14 April 2004 |
| Modern Painters | 22 September - 25 September 2003 |
| I want! I want! | 15 August - 27 September 2003 |

Figura 3 - Serviço de referência on-line

Com a utilização da base de dados "Ancestry" a biblioteca procura auxiliar os utentes que necessitem buscar sua trajetória familiar. O acesso à base de dados "Ancestry Library Edition" auxilia a busca genealógica no oferecimento de censos da Inglaterra, País de Gales e as Ilhas desde 1851 a 1901 (cf. Figura 4). Na Inglaterra e no País de Gales centralizam sobretudo os registos civis e certidões de nascimento, morte e casamento e os registos paroquiais são

referentes também à Irlanda para dados de 1800 ou algumas referências anteriores a este período.

O Ancestry Library Edition é uma coleção de ferramentas on-line com aproximadamente 4.000 bases de dados nas mais variadas formas de oferecer a informação da investigação na área da genealogia e contém imagens e mapas históricos.

Para divulgar e promover os ateliers informais de artistas da região, a biblioteca possui ainda uma loja de artesanatos localizada no primeiro piso com vendas ao público.

Search for Your Ancestors

Ranked Search Exact Search

Enter as much info as you can – even a **guess** can help.

First & Middle Name(s) Last Name
Ivor Styles

Year Country County
Born in England All Counties

Year Country County
Died 1993 in England All Counties

Advanced Search Search

US CENSUS

| | | | |
|------|------|------|--------|
| 1930 | 1890 | 1850 | 1810 |
| 1920 | 1880 | 1840 | 1800 |
| 1910 | 1870 | 1830 | 1790 |
| 1900 | 1860 | 1820 | All >> |

MORE COLLECTIONS

- U.S. Immigration Collection
- Birth, Marriage & Death Records (SSDI)
- U.K. Census Collection
- list recent or all databases

Distributed By ProQuest

Powered By Ancestry.com

Figura 4 - Base de dados para busca genealógica

C.1.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO

A biblioteca central de Sunderland foi idealizada e construída conjuntamente ao museu. Porém a biblioteca pública foi assim distinguida deste o início como uma biblioteca privada. No ano de 1850 a biblioteca foi repassada à organização ao concelho da cidade e então em 1858 ocorreu a iniciativa de transformar-se a Biblioteca publica de Sunderland em uma biblioteca aberta ao público.

No início da abertura da biblioteca ao público, o material de acesso eram apenas propostas de referência, mas em 1866, o acervo foi estendido e os livros foram sendo adquiridos para retirada e utilização do público. Conjuntamente ao edifício do Museu, permaneceu a biblioteca por 116 anos, e no ano de 1995, foi movida para um prédio específico aos serviços da Biblioteca.



Figura 5 - Instalações da biblioteca no edifício do museu (1866)



Figura 6 - Instalações actuais da biblioteca

A biblioteca Central é apenas uma parte do serviço de bibliotecas existente na cidade de Sunderland. O governo local em 1974, estabeleceu uma divisão de bibliotecas para oito localidades diferentes, Houghton, Shiney Row, Hetton, Easington Lane, Washington Concord, Washington Green, Fence Houses and East Herrington e tal divisão permanece até hoje. Em adição aos serviços oferecidos pela biblioteca Central existem duas bibliotecas móveis estendendo as facilidades da biblioteca para servir outras comunidades.

O novo prédio da biblioteca, representou dezoito meses de planeamento e 5 milhões de investimento. O projecto foi com sucesso completado com uma parceria entre os departamentos de bibliotecas e artes do concelho de Sunderland. Ficou dividida em três andares incluindo a ocupação de uma galeria de artes que ocupa o terceiro andar do local. A entrada do prédio é destinada à recepção e um pequeno shopping de artes. O primeiro andar é destinado ao Centro local de Estudos e no segundo andar o acervo da biblioteca, com o local para o acervo infantil e os suportes tecnológicos de utilização ao utente.

O prédio passou por muitas alterações durante sua construção, diante do pensamento de conter um modelo de decoração artística. Nas paredes e na entrada é possível visualizar vitrais de motivos históricos à leitura. Tal iniciativa foi pensada para atrair o público para a permanência ao local.

Como exemplo na entrada da biblioteca e dos variados sectores é possível ver nos vidros imagens de desenhos que representam as ideias dos artistas durante o período de planeamento e construção do prédio. A figura da entrada é do deus romano “Janus”, o mais antigo dos deuses romanos e acreditava-se que ele era um espírito protector da entrada para os caminhos

com futuro. Mais adiante vê-se “Minerva”, a deusa romana protectora do aprendizado e das artes. No segundo andar “Mercúrio”, guardião das mensagens e do comércio.

Desde sua abertura, a biblioteca faz parte do departamento de serviços de educação à comunidade e atrai cerca de 750.000 visitantes por ano e oferece serviços e oportunidades em 23 pontos da cidade incluindo as bibliotecas móveis existentes e organiza eventos e actividades variadas.

O sistema de informação realizado por computadores foi mencionado em relatório anual em 1975. Foi assim o início da preparação dos livros para entrada em acervo virtual, com programa de transferência de dados realizado através de *scanners*. Inicialmente o sistema controlava apenas reservas, aquisição e devolução do material e actualmente é utilizado o sistema denominado Browne que oferece a identificação do material, um cartão descritivo para cada item do acervo, o cartão de histórico de empréstimos, e a ficha de empréstimo.

C.1.2 Recursos humanos

A qualidade e excelência da prestação de serviços proposta pela biblioteca interage directamente na equipa de trabalho existente. A equipa de funcionários é diferenciada e tal facto é percebido por pessoas de outras instituições desta natureza na Inglaterra. As visitas de profissionais de outras regiões são uma constante no dia a dia da biblioteca diante de estudos e análises junto ao programa inovativo de excelência de qualidade, desenvolvido no quadro de recursos humanos.

Para a direcção da biblioteca os funcionários trabalham incansavelmente em prol do planeamento de acção da unidade e assim espera-se a melhora no oferecimento dos serviços da biblioteca com as actividades desenvolvidas pelos funcionários locais.

A equipa de funcionários da biblioteca é formada por:

a) 40 Funcionários comprometidos com as funções básicas (nível 1) – possuem competências básicas para dar suporte aos utentes na relação de prestar apoio às pessoas que necessitam de orientação;

b) 09 Funcionários comprometidos com as funções básicas (nível 2) – além de possuírem competências básicas para dar suporte aos utentes na relação de prestar apoio à pessoas que necessitam de orientação também prestam apoio para a aprendizagem de alunos e empresas locais;

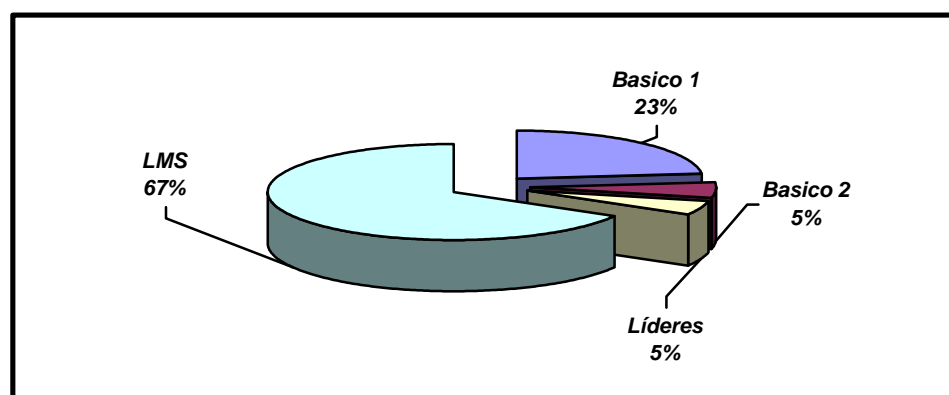
c) 08 Funcionários pertencentes ao programa de Liderança (nível 3 e 4) – o programa de liderança foi elaborado para dar suporte às necessidades do concelho de Sunderland e tem como visão dar suporte à novos métodos de serviços com foco no consumidor;

d) 114 Funcionários treinados para atender ao novo Sistema *Library Management System (LMS)*;

e) 02 Membros que auxiliam os funcionários e estão comprometidos com as funções básicas da biblioteca e também com o aconselhamento e orientação para a entrega de informação especificamente a algumas outras bibliotecas da região (as 21 bibliotecas que formam a parceira com a unidade e que fazem parte do concelho de Sunderland).

A preocupação com a capacitação do funcionário é percebida no plano de acção da instituição que tem determinado no tópico de sua visão o “desenvolver os profissionais e os canais de comunicação interna” (*“Staff development and training continues to play an integral role in the aims and objectives of Sunderland’s Public Library Service”*).

No quadro 1 pode ser percebido esta preocupação da biblioteca em capacitar seus funcionários para a utilização de sistemas informáticos. 67% dos funcionários passaram pelo sistema de capacitação em gestão de bibliotecas (tal sistema oferece ao usuário um catálogo de informações e empréstimos, de acesso público no portal Web). O programa de gestão de bibliotecas também é utilizado para empréstimo entre bibliotecas e o funcionário deve estar capacitado para realizar esta funcionalidade ao utente. Afinal, no caso de um item do acervo se encontrar em outra biblioteca da rede Sunderland, o sistema direcciona o utente a serviços externos ao da biblioteca central.



Quadro 1: Estrutura de Recursos Humanos da Biblioteca Central de Sunderland

A direcção biblioteca acredita que para alcançar cada vez mais soluções para novos projectos através de parceria com outras instituições é necessário possuir pessoas qualificadas e habilitadas para actuar com outros profissionais externos à unidade. Os recursos humanos desta unidade diferenciam-se ainda no contexto do auxílio que prestam na aprendizagem virtual nos projectos de cursos aos utentes para actuar com as novas tecnologias de informação. Entretanto este sucesso de habilidades propostas ao quadro de recursos humanos ocorre, diante do investimento realizado pela biblioteca central através das oportunidades oferecidas para a capacitação do funcionário.

O respeito e seriedade pela presença de um profissional mais qualificado para exercer as funções da biblioteca são valorizados em programas criados para essa finalidade, como o *Library Management System*. O *Library Management System* foi um programa criado para adicionar valor à aprendizagem do grupo de gestão sénior da biblioteca pois se acredita que quando os líderes possuem uma preocupação com o desenvolvimento dos seus funcionários, estes estarão mais motivados para cooperar na melhoria de suas acções e em proporcionarem serviços mais eficientes para a comunidade.

Assim, a instituição mantém um programa para a formação corporativa de liderança e então introduz gestores com as competências necessárias para actuarem em serviços de informação. A responsabilidade dos líderes é verificada através do cronograma de actividades criado para os funcionários. O cronograma criado pela direcção da biblioteca, especifica as prioridades e metas a serem cumpridas na capacitação do funcionário junto aos serviços da biblioteca (anexo CB).

O protocolo de comunicação adoptado para os profissionais que actuam na biblioteca é um item de especial atenção. Os mecanismos de comunicação entre as esferas da sociedade no eixo político e cultural seguem um protocolo de comunicação que tem sido desenvolvido pelos próprios funcionários a fim de facilitar o serviço e a informação. Assim todo pessoal inserido nos serviços da biblioteca tem uma responsabilidade de receber qualquer tipo de comunicação e logo a seguir tomar uma acção apropriada.

No caso do funcionário não ser capacitado para poder dar uma acção imediata à comunicação deve encaminhar a um responsável que poderá fazê-lo. As informações contidas nas comunicações devem ser dirigidas em uma linguagem clara e de fácil entendimento para que se o funcionário não entender o determinado na comunicação, outro funcionário deverá dar prosseguimento ao protocolo. O objectivo principal a alcançar neste protocolo de comunicação é

facilitar o acesso as informações e direccionar o mais rapidamente possível o delegar de acções entre as diferentes esferas da sociedade.

C.1.3 Planeamento e plano de actividades

A preocupação primordial dos planos de acção e actividades desta unidade está centrado na forte preocupação da aprendizagem. A unidade funciona como um auxílio no aprendizado da utilização dos seus serviços para a comunidade e assim, oferece aos cidadãos de Sunderland a busca pela informação de uma forma facilitada e agradável, enfatizando o lema da gestão pública municipal de “cidade da aprendizagem”.

A preocupação com o foco de uma “cidade de aprendizagem” foi uma estratégia de acção lançada no ano de 1996 como uma iniciativa do governo local para interligar instituições que actuam com a informação e o conhecimento, como universidades, empresas do sector de negócios e as bibliotecas. Assim, desde então, a cada ano existe a busca para melhoria do acesso aos serviços de informação da biblioteca. A biblioteca funciona como um “local de aprendizagem” e produz projectos conjuntos com organizações do sector de negócios e as universidades e escolas.

O aspecto inicial da acção para a aprendizagem da comunidade seria a interligação entre as escolas e universidades da região. Assim, visualizou-se como uma acção inicial a abertura aos moradores da região, ao acesso para as 21 bibliotecas da rede, quatro centros de aprendizagem situados nas escolas e mais quatro bibliotecas existentes na universidade. A visão ateve-se a proporcionar um fácil acesso para a informação a todos os cidadãos.

A avaliação na biblioteca municipal pública de Sunderland é uma constante. São avaliados serviços e projectos com a finalidade de alcançar as necessidades dos utentes e disponibilizar a informação cada vez mais facilitada através dos planos de acção. Os planos podem incluir desde cursos para aprimoramento de actividades de trabalho ou ainda disponibilizar outras formas e suportes de informação na biblioteca como serviços de entrega de documentos on-line.

C.1.3.1 Meta do Planeamento com o foco em Sunderland

O plano estratégico de Sunderland no ano de 2007 identificou oito prioridades estratégicas para a cidade: 1) Criação de uma cidade próspera; 2) extensão das oportunidades culturais; 3) promover a qualidade; 4) promover o auxílio para as áreas da saúde e do social; 5)

reduzir o crime e a violência gerada pelo crime; 6) promover o acesso e a participação a aprendizagem; 7) desenvolver uma cidade acessível a todos e atractiva e; 8) criação de comunidades inclusivas.

Para melhorar o conteúdo do quadro de directivas propostas pelo plano estratégico bem como o desempenho dos funcionários inseridos neste processo, o concelho de Sunderland estipulou slogans para pontuação de desempenho para cada item do plano estratégico. A ideia foi a de facilitar a imagem da biblioteca tanto para os níveis de desempenho dos funcionários como para a identificação do utente ao serviço prestado. Com os slogans, a biblioteca poderia conseguir uma melhor avaliação de todas as pessoas que inseridas neste processo, tanto directamente como indirectamente e são eles:

“Nós colocamos em primeiro lugar o consumidor”

“Nós trabalhamos em parceria”

“Nós somos uma comunidade”

“Nós habilitamos e capacitamos nossos funcionários”

“Nós temos uma cultura aberta a todos”

A biblioteca pública de Sunderland parece cumprir integralmente os seus objectivos propostos no plano estratégico, com essa visão de trabalho, actua com a informação e oferece a aprendizagem a região e portanto, também interage directamente nas políticas corporativas. Parece desta maneira, entregar serviços que causem impacto directo na comunidade e por isso, fazem parte dos pontos prioritários de trabalho, traçados pela política pública local (anexo CC).

A biblioteca estrategicamente se insere na política pública local através de seu plano de actividades e surge como uma instituição importante para o dia a dia da população de Sunderland. A unidade identifica a região como próspera e então eleva o conceito de avaliação de seus serviços e a cada dia coloca como prioridades a extensão das oportunidades culturais e promoção do acesso a aprendizagem aos seus utentes. O resultado é de uma comunidade inclusiva no tangente as preocupações das ocorrências da biblioteca pública de sua localidade.

A biblioteca ao se inserir na política pública local identifica os objectivos de administração local com uma contribuição conjunta e no mesmo sentido. A visão da biblioteca determina focos de preocupação a serem alcançados de acordo também planeado pela câmara municipal:

- Procurar a excelência e qualidade dos serviços;
- Desenvolver os profissionais e a comunicação;

- Livros e o acesso a leitura;
- Promover espaço e tecnologia digital e;
- Acesso e inclusão nas formas de aprendizagem.

Segundo a direcção, a biblioteca estimula a comunidade com a facilidade se participar nas actividades culturais: “We will ensure that library provision is sited where it meets the need of residents and that opening hours provide maximum opportunity for access (...) including those from minority ethnic communities; we will continue to develop ICT”

A cada planeamento anual as metas propostas pela biblioteca retratam a preocupação com a manutenção nos serviços pautando-se pela excelência e qualidade. Cria-se constantemente, iniciativas de actuar conjuntamente a outras unidades culturais e os protocolos são efectuados entre as bibliotecas e os serviços de informação da região, a fim de ter-se o melhor acesso à informação e ao auxílio da aprendizagem. Um bom exemplo pode ser visto na figura 7 com o projecto *Libraries Information Access Zone*. Este projecto é um dos mais completos serviços de entrega de informação existente no Reino Unido. O serviço é realizado com uma carrinha e se identifica como um serviço móvel de informação, que auxilia aos indivíduos da comunidade a desenvolverem a aprendizagem.

C.1.3.2 Plano de Acção

A biblioteca de Sunderland considera se empenhar para entregar um serviço de qualidade exemplar para sua comunidade e continuamente trabalha temas e objectivos para visualizar este empenho na entrega da informação. O quadro 2 expressa o trabalho realizado com o plano de acção e as directrizes adoptadas para o alcance dos objectivos da instituição.

As prioridades de serviços têm desenvolvido cinco objectivos considerados fundamentais, são eles: Promover a excelência e qualidade de serviços: os livros e a leitura; acesso e aprendizagem ao longo da vida; cidadania na era digital; desenvolvimento de comunicação e de pessoal.

Continuamente há a avaliação do progresso dos objectivos estipulados para serem seguidos pela biblioteca e para tal são estabelecidos pessoas para acompanhar esse processo. Isto também envolve o processo de planeamento da unidade cultural.

| OBJECTIVO FUNDAMENTAL 1 | | | | |
|---|-------------------------|--|-------------------|-------------------|
| Promover a excelência e qualidade - para manter a qualidade de entrega do serviço através do fornecimento adequado da informação, controlo e revisão a fim de maximizar o potencial da biblioteca | | | | |
| Ação fundamental para melhoria | Ref. nº | Metas | calendário | Prioridade |
| 1.1 Serviços de biblioteca disponibilizados para o programa de transformação ... | 1.1.1 | Estabelecer pelo menos mais 2 centros de serviço ao utente | Q3 | SP1 SP2 |
| | 1.1.2 | Assegurar a formação de pessoal para que sejam satisfeitas as necessidades | Q3 | C101 C102 |
| 1.2 Consultar com os utentes os serviços apropriados | 1.2.1 | Inclusão na corporação Mori | Q4 | SP8 C101 |
| | 1.2.2 | Vistoria a ser realizada | Q4 | |
| 1.3 Manutenção dos serviços... | 1.3.1 | Análise da medida de gestão adoptada.... | Q1-Q4 | C102 C103 |
| 1.4 Assegurar... | 1.4.1 1.4.2 1.4.3 | | | ... |

Quadro 2 - Plano de Acção da Biblioteca Central de Sunderland

| OBJECTIVO FUNDAMENTAL 2 | | | | |
|---|----------------|--|-------------------|-------------------|
| DESENVOLVIMENTO E COMUNICAÇÃO DE PESSOAL -Trabalhar continuamente para melhorar a comunicação interna e externa entre os sistemas de pessoal e de utentes, desenvolver serviços e promover o desenvolvimento do pessoal | | | | |
| Ação fundamental para melhoria | Ref. nº | Metas | calendário | Prioridade |
| 2.1 Entregar um programa de treinamento de pessoal e plano de desenvolvimento que contribua para os serviços da biblioteca | 2.1.1 | Elevar o perfil de apreciação do processo corporativo | Q4 | SP2 C102 |
| | 2.1.2 | Introduzir um relatório de actividades anual para todo o pessoal e melhorar assim o sistema de comunicação e o desenvolvimento dos colaboradores | Q3 | |
| | 2.1.3 | Promover e implementar um programa com as revisões tanto para novos funcionários como para actuais | Q1-Q4 | |
| 2.2 continuar a melhorar a comunicação interna e os processos de consulta, a fim melhorar os serviços de entrega | 2.2.1 | Continuar o grupo de comunicação e entregar o quadro de pessoal anual | Q1-Q4 | C102 C103 |
| | 2.2.2 | Produzir um relatório de avaliação anual de todo o serviço efectivado pelo grupo de trabalho | Q4 | |
| | 2.2.3 | Revisar a rede de comunicação através do serviço de biblioteca | Q4 | |

Quadro 3 - As metas estipuladas para alcançar os objectivos fundamentais no planeamento estratégico

C.1.3.3 Projectos

Os projectos desenvolvidos pela equipa da biblioteca de Sunderland têm por prioridade a facilidade ao acesso a informação para todos os indivíduos da comunidade. E alguns exemplos são citados pelos membros da directoria da biblioteca como: o projecto “livro sobre rodas” que cuida de alcançar pessoas com deficiências físicas. Neste projecto, livros e materiais informativos são entregues nas casas dos membros da comunidade que não podem estar presentes no ambiente da biblioteca. Dessa forma são ultrapassadas barreiras que poderiam impedir um utente de utilizar dos serviços de informação da biblioteca.

Outro projecto bem sucedido, citados pela directoria, é realizado com o foco nas pessoas com problemas relacionados à dependência de drogas. O projecto disponibilizado pela equipa da biblioteca, envolve um programa de sensibilização às drogas e de envolver voluntários para trabalharem neste campo de auxiliar pessoas tóxico-dependentes.

Também existiu um projecto que foi mencionado pela direcção local com uma boa repercussão e de sucesso para com a comunidade, foi o “Bookstart”. O projecto promovia a colecção de livros para bebés que acreditava na potencialidade do ensino pré-escolar.

Os projectos nalguns momentos, envolvem profissionais e voluntários da comunidade. Existem colaboradores na área da saúde para actuarem conjuntamente a biblioteca, como exemplo, um empregado agente de saúde comunitário auxilia o trabalho na biblioteca em questões relacionadas com saúde. O agente de saúde poderá reservar um hospital para que a biblioteca possa levar a informação aos pacientes que estejam impossibilitados de locomoção. Outra iniciativa que foi muito bem visualizada pela comunidade é a disposição da biblioteca em trabalho com um sistema de utilização de GPS. E dessa forma, tornou-se possível a utilização de um GPS para a entrega de livros ou receita médica aos pacientes.

No projecto em parceria com a área da saúde, o agente poderá enviar ao indivíduo em tratamento maiores informações acerca de sua doença auxiliando muitas vezes no processo de melhoria do paciente. Desta forma o agente de saúde auxilia a biblioteca a prestar um serviço de necessidade única para a comunidade e ao mesmo tempo ajuda aos pacientes na compreensão de doenças e de tratamentos médicos.

Outro trabalho inovativo realizado pelos serviços da biblioteca é o contrato existente com a WRVS. A WRVS é o Serviço de Voluntariado Royal para Mulheres, este trabalho funciona em um contrato para auxílio do projecto de fornecer livros através da entrega na “biblioteca sobre rodas”. E assim são realizados todos os demais trabalhos com voluntários.

A região de Sunderland convive com variadas comunidades de outras nacionalidades como polaca, de Bangladesh, chinesa. Essas comunidades se constituíram ao longo dos anos e despertou o interesse da biblioteca em auxiliar esses indivíduos para se entrosarem na cultura local. Para tanto a biblioteca desenvolve actualmente um projecto de descoberta das diferentes nacionalidades que vivem em Sunderland e a compreensão das suas culturas.

Assim, para a aplicação deste projecto, funcionários da própria biblioteca se especializam nestas nacionalidades a fim de descobrir quais são as necessidades e expectativas existentes por estes povos. Dessa maneira a biblioteca entende integrar mais os utentes em suas variadas culturas através do auxílio de informações e quebra de barreiras que possam existir nas variadas etnias. O objectivo do projecto é promover a satisfação do utente alcançando suas necessidades a aquisição da informação e também a preocupação constante com os serviços prestados.

A entrega de um serviço de informação com efectiva excelência e eficiência parecem estar nas prioridades da biblioteca e talvez por esse mesmo motivo a preocupação constante com a tecnologia e a comunicação realizada com os utentes mesmo no que tange as organizações de negócios que também possuem vínculos com a unidade cultural. Na área dos programas de negócios da região, a biblioteca funciona como uma influência nos processos organizacionais pois o progresso das actividades dessa natureza se dá através da maximização do uso das novas tecnologias enquanto formas de optimização do trabalho.

A interactividade da biblioteca com a área de negócios da região é uma postura inovadora tomada pelo apoio da esfera politica com a económica. O foco almejado é alcançar um ambiente sustentável e contínuo para a economia numa rápida progressão do oferecimento de serviços para capacitar a aprendizagem dos

indivíduos no concelho. Alguns exemplos desta inovação podem servir como uma resposta significativa ao meio como vistos nos projectos do Hetton Customer Service Centre que está em



Figura 7 - Projecto Libraries and Information Access Zone

funcionamento desde Setembro de 2005 ou ainda no Hylton Castle and Town End Farm libraries em funcionamento desde Junho de 2006.

C.1.4 Ambiente interno

A biblioteca pública de Sunderland, através de seus sectores internos, disponibiliza para seus utentes: Livros; periódicos e jornais diários; mapas históricos; fichas técnicas referente ao património local; CD's e DVD's. O material encontra-se nos seus variados suportes como demonstrado na figura 8 com um espaço exclusivo para área multimédia (cf.



Figura 8 – Mapas disponibilizados on-line

Figura 10) e assim, a unidade procura atingir o público de todas as idades. A secção infanto-juvenil possui jogos pedagógicos e livros específicos para aprendizagem infantil e as colecções de obras raras também disponibilizam afora os livros, fotografias e bibliografia histórica e manuscritos de Sunderland.



Figura 9 - Sector de microfilmagem



Figura 10 - Área multimédia

Nos terminais de computadores disponíveis na biblioteca é possível o acesso a bases de dados contendo mais de 3000 títulos de periódicos em texto completo. Os temas e os títulos dos periódicos são seleccionados de acordo com a pesquisa realizada de utentes e as necessidades de sugestão advindas da comunidade. As TIC auxiliam os serviços da biblioteca, tanto na busca pela informação nas bases de dados existentes na localidade, como também para o ensino a distância, com projectos específicos de aprendizagem, mantidos com as escolas.

No sector de microfilmagem (cf. Figura 9) os utentes da biblioteca ainda podem obter cópias de registos em microfilme. Para obter este serviço, é necessário o preenchimento de

formulários que também estão disponibilizados nos terminais de computadores, dessa forma, o utente pode realizar a pesquisa do registo, verificar a escolha daquilo que necessita e fazer o requerimento com agilidade.

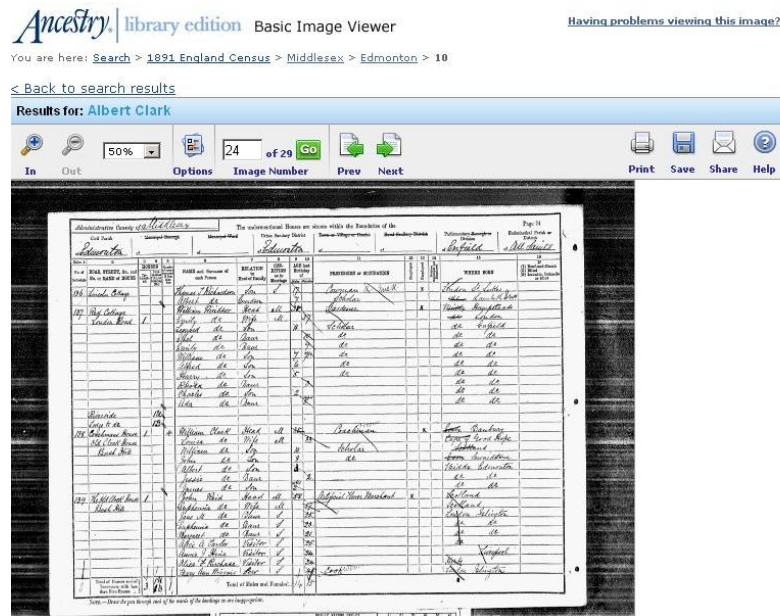


Figura 11 - Censo disponibilizado através do sistema Ancestry

C.1.4.1 Estudos de História Local e Familiar

O sector de Estudos de História local e familiar está situado no primeiro andar da biblioteca. O sector é constituído de materiais referentes às informações de história que englobam desde histórias familiares até informações acerca do condado de Durham, o terreno entre a Tyne e Tees até as autarquias locais. O suporte para a informação pode ser encontrado em livros ou outros materiais impressos, tais como: Jornais, mapas, fotografias, e registos de publicações locais.

Como o prédio da biblioteca foi realizado com uma arquitectura de modelo decorativo artístico pensado exclusivamente para a unidade, é possível perceber nas paredes vitrais de motivos históricos à leitura. Tal iniciativa foi pensada para atrair o público a sentirem-se mais confortáveis na permanência do local. Assim no hall de entrada do sector de história existem figuras da mitologia romana e grega relacionados ao aprendizado e as artes (cf. Figura 12).



Figura 12 - Sector História



Figura 13 - Northern Gallery for Contemporary Art

C.1.4.2 Northern Gallery for Contemporary Art

Inaugurada em 1995 a Galeria de Arte Contemporânea faz parte da biblioteca Central de Sunderland e possui colecções desde jovens artistas como Taylor-Wood, em 1996 até Adam Chodzko em 1999 e AK Dolven, em 2001. Durante o ano são apresentados ao público cinco exposições. Na figura 13 visualiza-se o espaço da galeria, disponibilizado no segundo piso do mesmo edifício que abriga a biblioteca.

No Reino Unido a Northern Gallery for Contemporary Art configura-se como uma das mais flexíveis galerias. Sua flexibilidade é apercebida na versatilidade de propostas apresentadas nas exposições organizadas para o espaço. No período de exposições são também oferecidas: Palestras, visitas guiadas, actividades educativas e oficinas com os artistas. As exposições procuram apresentar não apenas artistas oriundos da Inglaterra, mas também de outras partes do mundo.

O objectivo da galeria é oferecer sempre novas oportunidades aos artistas emergentes e estabelecer um vínculo entre a educação dos utentes e a divulgação de nomes recentes no meio artístico. A educação do utente é adequada para este espaço, através da palestra realizada pelos próprios profissionais da exposição. A direcção da unidade acredita que esta forma de educação consegue difundir mais agradavelmente as novas percepções artísticas e acompanhar pessoas que poderão se tornar grandes artistas no futuro.

Os avanços presentes nas TIC muito têm contribuído para a acessibilidade e divulgação dos produtos e serviços oferecidos pela galeria. Afinal a galeria se utiliza da Internet para transmitir suas informações, como apresentação de artistas e agendas, e consegue atrair melhor os utentes para as exposições. A arte passa a ser interpretada com a inovação oferecida por este espaço da biblioteca que actua como um serviço educacional à comunidade. A inovação permanece no facto da acessibilidade deste serviço, pois qualquer utente pode participar de exposições, mesmo que de uma forma virtual (cf. Figura 14) e quebra barreiras que poderiam

ser lembradas como uma actividade proporcionada a poucas minorias como ocorria no passado.

A arte oferecida na galeria parece estar disponibilizada na aprendizagem dos utentes que são levados a criar uma forma de melhor interpretar obras de arte e com isso adquirem o gosto e o prazer pelo trabalho artístico. Portanto há uma valoração da arte demonstrada na

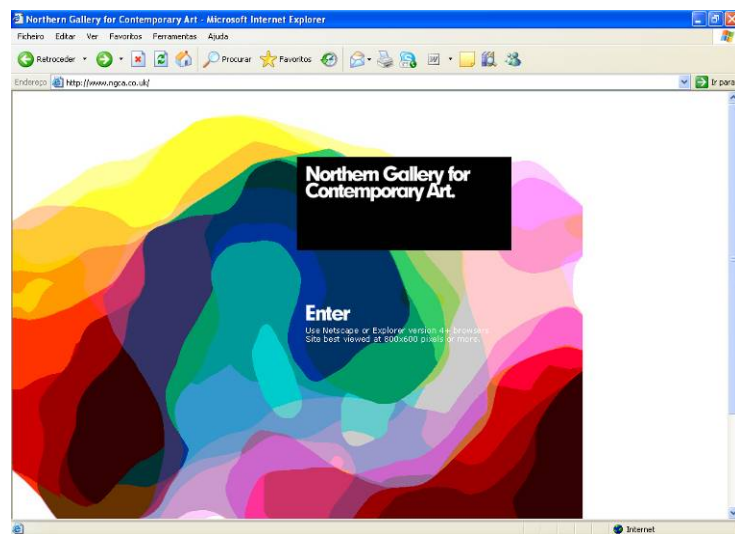


Figura 14 – Acessibilidade à galeria de artes

importância de gerar a troca e discussão de temas de exposição ou ainda de auxiliar na construção de ideias do utente para a interpretação da arte. A galeria desta maneira, presta um serviço no contexto social pois interage pessoas de toda a comunidade em seus diferentes níveis sociais.

C.1.5 Considerações acerca da biblioteca central da cidade de Sunderland

Desde 2006 que a biblioteca se preocupa em dar continuidade a proposta do governo local no que tange ao desenvolvimento de mudanças aos seus serviços em prol de facilitar a entrega da informação para a comunidade de Sunderland. Tais mudanças foram um resultado de discussões para a criação de um novo sistema de gestão de bibliotecas mais eficaz e que pudesse proporcionar acessos cada vez mais disponíveis aos utentes, na prestação de serviços on-line.

Para tanto faz parte em parceria com o Programa de Transformação aos Negócios da região. Este programa surgiu há alguns anos atrás com a finalidade de proporcionar cada vez mais a excelência na eficiência da entrega de efectivos serviços ao utente em qualquer área de actuação, desde o ensino escolar até as actividades de negócios locais. A biblioteca pública de Sunderland somente actua nos diferentes programas de informação para a comunidade diante da realização de indicadores de avaliação de seu quadro de produtos e serviços.

Assim, a biblioteca pública de Sunderland é vista pela comunidade como um bom exemplo de um serviço de informação pública. E as pessoas vêm de outros lugares, na Inglaterra para ver este sistema de biblioteca. Pois o sistema é inovativo e realiza uma boa prestação de serviços, além de fornecer materiais informativos no âmbito geral da cidade. A qualidade parece também se configurar como a mola propulsora de todo o ambiente que envolve a biblioteca, desde a formação de pessoal qualificado para o serviço até o oferecimento de materiais informativos nos mais variados suportes que objectivem a transmissão da informação.

A UC não se preocupa apenas com o publico que está sendo atendido em suas instalações, mas vai alem, pois sua preocupação também se centraliza no público que não utiliza seu ambiente pois de alguma forma se encontram impossibilitados de faze-lo. Portanto a biblioteca pública de Sunderland é uma unidade exemplar que conseguiu através da constante avaliação interna, oferecer melhores e mais variados produtos e serviços para sua comunidade. Ultrapassa portanto a actuação do ambiente interno, nos sectores da biblioteca e realiza uma troca com o meio urbano no qual está inserida, isto é, a região de Sunderland.

C.2 Caracterização do museu da cidade de Sunderland

O museu da cidade de Sunderland é um local que combina um museu com uma galeria de artes e exposições em um edifício construído em arquitectura francesa ao seu lado frontal (cf. Figura 15). As traseiras do edifício abrigam a variação da imagem de construção ao oferecer um



**Figura 15 – Vista frontal do Museu:
Construção Séc. XIX**



**Figura 16 – Traseiras do Museu:
Jardim de Inverno**

espaço de jardim de Inverno (cf. Figura 16). Diante disto proporciona oportunidades diferenciadas de visitas, com a facilidade de localizar-se na região central da cidade.

O museu pertence a um dos maiores grupos de serviços regionais da Inglaterra o Tyne & Wear Museums que é composto de onze museus e galerias. Suas colecções representam um importante valor para o país e são formadas de: Arte, história, arqueologia e história natural. O grupo do Tyne & Wear Museums recebe por ano mais de um milhão de visitantes. A unidade de Sunderland recebe cerca de 300.000 visitas ao ano e dentre estas 56% é da própria região. A localidade oferece exposições em espaços interactivos com temas que vão desde tópicos relacionados a história da cidade (a partir do seu passado pré-histórico), até os dias actuais.

Na figura 17 é possível visualizar como são apresentadas ao público as exposições do museu. Essas se encontram divididas por temas específicos como um convite aos visitantes a uma aventura nos tempos propostos aos temas. Como por exemplo o tema “Mundos perdidos” que reporta o visitante ao passado e as civilizações pré-históricas ou ainda os “Segredos do passado” que explora a arqueologia do monastério anglo-saxônico de St Peter em uma bela exposição na Galeria de cerâmica.



Figura 17 – Sala de exposição



Figura 18 – Jardim de Inverno

O espaço dedicado a Galeria de Artes apresenta pinturas de artistas locais, como exemplo Lowry e o conjunto de obras do século XVIII. As pinturas expostas também são traços representativos de uma colecção Victoriana que se localiza em área específica de uma galeria privada.

O hall de entrada do jardim de Inverno (cf. Figura 18) se encontra ao final do edifício. Esta área proporciona a visão a um parque externo e como está localizado à frente deste dá-se a impressão da continuidade do mesmo como sendo um só ambiente. Possui cerca de 2000 flores e plantas reunidas num ambiente de natureza. Ao lado dos jardins pode-se verificar um espaço de reuniões informais em um café/restaurante.

No museu foram verificados espaços para exposições temporárias, que são acompanhadas de actividades e eventos para todas as idades. Os eventos vão desde festival de música a exposições de fotografias.

Cada unidade que está inserida no grupo do museu, Tyne & Wear Museums Sunderland tem uma gestão local que dá as directrizes do trabalho para suas unidades especificamente. Entretanto é apenas uma estrutura física, pois os trabalhos podem ser em conjunto com os demais museus pertencentes ao grupo. Assim existe a possibilidade de crescimento dos serviços por parte dos gestores.

C.2.1 Origens e evolução

A descrição realizada acerca dos aspectos históricos envolvidos desde a criação ao desenvolvimento do Museu de Sunderland teve por base a referência descrita por Jessop & Sinclair (1996) e Milburn & Miller (1988).

Com excepção do museu da cidade de Londres o museu da cidade de Sunderland foi o primeiro museu com a construção financiada pela verba pública do país. O museu foi aberto ao público em 1843 e em 1846 foi transferido para a Corporação Sunderland, um de dois grandes órgãos de autoridade na implementação de museus ao concelho. Assim, foi permitido o financiamento inicial na colecção pública do país.

A biblioteca central e o Museu de Sunderland, tem uma história em conjunto, pois inicialmente localizavam-se no mesmo edifício da Borough Road. Foi durante a primeira metade do século XIX demonstrado como uma grande prioridade para a sociedade em toda a região. Pois anterior a este período, apenas existiam bibliotecas e museus pertencentes à corporações privadas.

As alas que deram início à exposição do museu formavam especificamente a grande galeria do andar principal e eram destinadas à área de história natural e antiquário. E anexo ao andar uma grande sala que havia sido pensada para a escola de ciências mas que não chegou a ser implementada, porém em um segundo momento, o museu acrescentou à sua construção um projecto de jardim de inverno, contendo plantas tropicais.

Assim, o museu foi aberto como uma fundação, no ano de 1879. Desenhado por J. E T. Tilman em um estilo de arquitectura francesa, com a construção principal da Biblioteca e do Museu e galeria e contendo um prédio anexo, para os jardins de inverno. Tornou-se rapidamente

um lugar popular oferecendo ao público uma variedade de plantas, pássaros e peixes. Era oferecido uma programação de concertos por orquestras e bandas.

Em 1935, os Jardins de inverno tornaram-se iluminados e a abertura deu-se em comemoração ao Jubileu do Rei George V. Durante a primeira Guerra, apesar das dificuldades financeiras o jardim de inverno e o museu sobreviveram com pequenos custos de manutenção. Porém durante a segunda guerra no ano de 1941, os jardins foram destruídos.

Em 1999, os jardins foram redesenhados e recriados para fazerem parte novamente da construção do museu. O resultado é uma construção em vidros, que cria um ambiente exótico para as plantas e foi reinaugurado pela rainha Elizabeth.

Actualmente, a galeria exhibe colecções de trabalho do artista L. S. Lowry representativas aos anos 60 e 70. Além de exposições de artistas ingleses reconhecidos e com pinturas de cenas e do cotidiano da região de Sunderland.

C.2.2 Planeamento e plano de actividades

O museu de Sunderland é gerido pelo grupo Tyne and Wear Museums pertencente ao concelho da cidade de Sunderland. Assim sua missão, visão e objectivos acompanham os adoptados no grupo Tyne.

A missão do museu é de auxiliar as pessoas a determinarem seus lugares no mundo e definir as suas identidades, reforçando assim a sua auto estima e o respeito pelos outros. A sua visão é de uma instituição voltada para o futuro com o acesso para qualquer pessoa da região. Se acredita que o acesso e o valor ao serviços prestado pelo museu é um impacto positivo e significativo sobre a vida dos cidadãos. Para tal, o acesso ao museu pode ser na forma real ou virtual o importante é que se leve o museu, sua informação e seus objectos, para ser apresentado ao mundo.

O compromisso do museu é de oferecer um serviço sustentável de categoria inovadora, criativa, inclusiva e segura. Para tanto o museu acredita que: realiza uma diferença positiva na vida das pessoas que se utilizam de seus serviços; inspiram e incentivam as pessoas a explorar o mundo; oferece um forte recurso de aprendizagem para as pessoas e em todas as suas necessidades; actua como agente de regeneração económica e auxilia a construção e desenvolvimento de comunidades nas suas aspirações individuais; oferece uma responsabilidade no serviço prestado perante o utente e; deve disponibilizar todos os seus recursos para o acesso a todas as pessoas.

Os objectivos estratégicos são o reflexo de seis áreas prioritárias. Estas áreas prioritárias são identificadas e desenvolvidas: à partir das prioridades compartilhadas pelo governo local e nacional acerca da entrega dos serviços públicos; através do quadro de aprendizagem determinado para os museus e bibliotecas do concelho; pelo departamento de media cultural; no acordo de prioridades estipuladas pelo governo de área local.

Assim, as seis áreas prioritárias do museu são:

- As crianças e o público jovem;
- Economia, empresas e regeneração;
- Criar comunidades tranquilas, fortes e saudáveis;
- Aprendizagem para todos ao longo da vida;
- Treinar liderança e aprendizagem aos funcionários para eficiência das funções;
- A facilidade da entrega e do acesso as colecções.

Os projectos que necessitam de investimento estão actualmente recebendo apoio financeiro do governo, a iniciativa se chama “Reinassance in the regions” e a liberação para o financiamento é analisada de acordo com o desempenho proposto pelos museus. O governo é que propõem os tópicos a serem avaliados no desempenho do museu, diante do apoio financeiro ele mesmo decide qual área quer alcançar com seus próprios indicadores de desempenho. Após o início do projecto é novamente avaliado pela direcção municipal para detalhar então um planeamento de cronograma e verificação de que o projecto está sendo cumprido ou apontar quais as falhas existentes.

Na sequencia de um exemplo de como se desenvolve um projecto de museu na região de Sunderland, pode ser citado o projecto “Sunderland to Saigon” que foi uma proposta do governo para que fosse lançado um novo museu. O museu teria por tema o transporte ferroviário e também faria parte do grupo Tyne and Wear, assim todos os museus estariam envolvidos nesta proposta de criação ao novo museu. No início das discussões surgiram várias ideias para a apresentação do museu, entretanto a que pareceu mais viável foi a imagem de todas as linhas de comboios da região, afinal todas possuíam sua importância local.

O projecto de Saigon começou a crescer em ideias pela direcção. Objectivava uma forma de viajar apenas de comboio desde Sunderland até Saigon. O projecto obteve uma proposta tão fortalecida que conseguiu o apoio financeiro inclusive externo ao normalmente oferecido aos museus. Para iniciá-lo foi formada uma equipa que deveria percorrer o trajecto proposto e

treinada para colectar imagens, sons e relatos de pessoas pelo caminho de Sunderland até Saigon.

Foi criado também um site na internet e um blog para comentários e análise de sugestões, assim as pessoas da região foram acompanhando o desenvolver do projecto e auxiliando em leituras e sugestões para o crescimento do projecto. A equipa em viagem, recolheu objectos, filmes de cinema, lotes de fotografias e registou imagens e depoimentos pessoais. Assim, foi aberto o museu do transporte ferroviário com todo o material recolhido pela equipa, a exposição alcançou sucesso e repercutiu em todas as mídias locais.

O que mais impressionou neste projecto foi a dimensão que ele alcançou. As pessoas de Saigon passaram a se interessar pela cidade de Sunderland e por consequência a querer saber mais sobre a região. Aumentaram o número de turistas para conhecer a região e foram criados até cartões postais. Houveram relatos de crianças que quiseram seguir o mesmo trajecto em comboio e o transporte ferroviário obteve uma dinamização incrível, resultado visível e verificado por esta iniciativa do museu.

Assim são as ideias que se transformam em projectos no museu. A proposta é transformar atitudes e acções em algo diferenciado que contribua para a dinamização da sociedade e interacção das culturas.

Uma outra experiência demonstrada de planeamento de projectos é o realizado em conjunto com o museu de Croydon, em Sheffield e a temática é sobre clima. O projecto se denomina “Whatever the Weather” e foi utilizado para sua criação desde pinturas, instrumentos científicos até outros objectos que pudessem demonstrar as condições atmosféricas no passado, no presente e também demonstrar o que poderá ocorrer com o clima no futuro. O importante foi apresentar as fortes mudanças climáticas ocorridas e a interferência do homem para essas alterações. Este projecto teve muito investimento financeiro pela importância do tema na actualidade.

Para a direcção do museu de Sunderland existe uma preocupação em inserir as pessoas de sua comunidade. Para isso existem um plano de acção com os refugiados e populações que requerem asilo para a região. O objectivo é que tais pessoas não se sintam discriminadas no meio que vivem e possam livremente utilizar os serviços informativos do museu. Presta desta forma um serviço de ajuda aos indivíduos a se descobrirem na cidade e assegura que os indivíduos de nenhuma natureza se sintam excluídos.

C.2.3 Ambiente interno

O próprio museu idealiza e confecciona seu material informativo, são livros que contam a história do museu e guias de exposições de colecções específicas que detalham o material disponibilizado para o público e sua trajectória histórica como também existem informativos sobre algumas exposições que obtiveram sucesso de visitação. O museu oferece uma agenda com novas informações acerca de novos eventos e exposições.

A entrega da informação acerca dos objectos do museu possui disponibilização on-line e isto pode se dar através de terminais existentes no ambiente do próprio museu ou algumas colecções que se encontram disponibilizadas pela web (cf. Figura 19).



Figura 19 – Disponibilização da informação no ambiente interno

No ano de 2007 foi comemorado na Inglaterra o bicentenário da abolição da escravatura nas col nias britânicas. Para o evento os museus da região Tyne estiveram envolvidos com um projecto denominado “Lembrança da escravidão”. As comemorações envolveram organizações culturais, igrejas, campanhas beneficentes e a media.

O resultado obteve um bom retorno do público e a exposição que inicialmente foi itinerante para alcançar a todos os museus da região, está agora está em exposição no museu de Sunderland. A exposição apresenta tanto histórias do comércio escravo como as pessoas que apoiaram ou resistiram a abolição.

O museu parece estar desenvolvendo na cidade ao longo dos anos um trabalho de formação de parcerias a fim de promover cada vez mais programas extensivos de exposições, palestras e actividades de aprendizagem para as escolas e para que as famílias tenham cada vez mais o acesso   história e   informação da região.

A universidade apoia as actividades do museu através da parceira em projectos e portanto existe uma boa relação entre ambas instituições podem ser tomado como exemplo a parceria com a Sunderland University. Para o museu é bastante significativa a participação da universidade pois são desenvolvidos programas de sistemas para o museu e ao mesmo tempo novas ideias se interagem ao universo das explorações do potencial do ambiente interno do museu.

Outro exemplo foi o trabalho realizado com a universidade de Gateshead. Foram criadas exposições no próprio museu e que depois se tornaram itinerantes. Inicialmente a própria universidade cedeu o seu espaço para o museu realizar a exposição e acabou por se tornar uma iniciativa para a participação daquela comunidade de Gateshead que funcionou enquanto analista exposição, pois eles possuem especialistas em exposições históricas. No próximo verão será repetida a experiência.

As visitas ao interior do museu são interactivas (cf. Figuras 20 e 21) com a participação constante do público nas actividades de palestras e visitas guiadas e nas exposições que na sua maioria são propostas através de sistemas que interagem com o público (cf. Figura 20), quer seja através de um



Figura 20 – Sistemas no auxílio à aprendizagem para as exposições



Figura 21 - Filmes e interactividade para público

toque na exposição, quer seja através de participação em filmes que são apresentados nos variados espaços do museu (cf. Figura 21).

Anualmente durante o período do verão existe uma grande feira de Benchmarking no interior do museu. Através desta iniciativa é realizada uma grande investigação acerca de actividades

e exposições realizadas nos museus este evento se aproveita do mercado Morrey que ocorre em Outubro para aproveitar o número maior de participantes. O mercado Morrey é uma comissão de investigação que em todo mês de Outubro promove um inquérito regional acerca dos investimentos realizados pelo governo. A partir dos museus e bibliotecas a comissão verifica o impacto dos projectos na população e também nas unidades culturais.

A qualidade para com o serviço prestado ao utente também é um preocupação constante de melhoria ao ambiente interno, para manter a ordem da análise ao oferecimento dos serviços foi criada a comissão “VAQAS” (Atrraction Quality Assurance Scheme). Todos os anos a comissão VAQAS inspecciona o museu com o foco centrado no utente. As visitas da

comissão são agendadas anteriormente e existe uma análise também pelos serviços de telefone, como o tempo de resposta oferecido ao utente. Todo o universo que engloba a possível necessidade do utente é avaliada por esta comissão, a preocupação não é apenas a permanência física do utente nas instalações do museu, mas desde as informações que este necessita quer por internet, ou ainda por um telefonema.

C.2.4 Considerações acerca do museu da cidade de Sunderland

O museu da cidade de Sunderland possui um trabalho de estreita relação com a Câmara Municipal (anexo CA). Isto é percebido através do plano de actividades e também do organograma institucional. O resultado desta acção entre dirigentes do governo e abertura de diálogo com a unidade cultural reflecte em uma forma diferenciada de trabalho, bem mais dinâmica e ágil e faz com que Sunderland seja reconhecida como um sistema inovador na gestão do museu e o espaço público é envolvido com a cultura e o lazer.

A actuação conjunta com a universidade também tem seu carácter inovativo de trabalho para o museu, é uma iniciativa importante e citada na entrevista variadas vezes como uma válvula promotora de actividades e ideias. Torna-se bastante significativo este trabalho conjunto com a universidade, pois se entende que órgãos específicos de investigação – como informática e história -, actuam nos projectos com o museu e o resultado é uma melhoria notável no funcionamento das instalações do museu e no oferecimento de serviços para a comunidade.

O local tem trabalhado massivamente para ser o primeiro no pensamento de sua comunidade na categoria de entretenimento e aprendizagem e assim tem actuado fortemente no estreitar de laços com as escolas e com os grupos na comunidade. Neste enfoque o museu procura actualizar as galerias de exposições, afinal uma galeria dessa natureza pode permanecer de dez a doze anos sem actualizações.

As avaliações periódicas realizadas tanto pela iniciativa o governo como a oficial da própria gestão interna cuidam de um carácter de manter um bom nível de desenvolvimento dos recursos humanos e do *benchmarking* entre museus. As áreas de enfoque das avaliações são os projectos e exposições e o serviço ao utente.

A aprendizagem tão requerida na visão e nos objectivos do planeamento estratégico, para o ambiente interno do museu dá-se no resultado da experiência alcançada dos funcionários na melhoria dos processos de projectos e exposições e para os utentes, através da influência

que a unidade cultural realiza no dia a dia da comunidade de Sunderland e na preparação de um futuro mais sólido para auxílio das escolas na esfera educacional.

Um ponto crítico percebido para a gestão local é pertencer a uma mesma organização de museus a Tyne and Wear, que abrange Newcastle, Sunderland, North Shields, South Shields, Gateshead. Ao mesmo tempo que pode ser prejudicial esse tipo de gestão centralizada diante da demanda de tempo de espera para respostas de acções e decisões a serem tomadas e do apoio financeiro que é dividido entre todas as unidades, tal estrutura também pode ser benéfica em relação à partilha de experiências, parcerias e exposições itinerantes.

O museu cria uma sensibilidade na população de temas que necessitam ser revigorados, isto é fortemente visualizado na proposta dos projectos e exposição que o governo atribui para estas unidades culturais. O apoio financeiro é massivo e parece estar vinculado aos resultados que são alcançados. A comunidade interage com o museu e a região estabelece seu reconhecimento e valor cultural pelo incentivo a actividades efectivadas nesta unidade cultural. A esfera social da região adquire um órgão que auxilia a aprendizagem nas propostas para as escolas no tangente ao eixo educacional.

É percebido que as unidades culturais de Sunderland possuem uma constante avaliação, prova disto é o mercado Morrey, ocorrido no mês de Outubro, a grande feira de *Benchmarking*, um evento de verão do museu, o concelho da cidade que directamente realizada visitas de análise e avaliação do museu, os próprios projectos que somente injectam verbas financeiras do governo quando é analisado seu provável impacto. A avaliação promove no museu um benefício interior de constante preocupação por seus gestores e isto interfere directamente no ambiente externo.

C.3 Ambiente externo das unidades culturais

A cidade de Sunderland na Inglaterra localiza-se na proximidade de grandes centros como Edinburgh e Leeds, e se configura como um centro metropolitano. É conhecida pelo seu influente porto que evidencia o comércio marítimo. No processo histórico o porto da cidade promoveu o crescimento da indústria ao longo do rio. No início da década de 90, a indústria automobilística começou a crescer na região e começou-se então a uma diversificação da economia.

O *Doxford International Business Park* foi criado com o objectivo de promover empregos no sector de serviços e fortalecer o apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias sendo que tal

iniciativa superou as expectativas e tem seu crescimento fortalecido a cada dia. Actualmente está alinhando-se como uma cidade do século 21 e portanto explora todas as vantagens que a tecnologia pode oferecer para melhorar os aspectos sociais, económicos e ambientais preocupando-se visivelmente com o bem-estar da comunidade¹.

A interligação com os principais centros como Durham é realizada através de auto-estradas. Existe o sistema de metro que interliga Newcastle a Sunderland, através de uma estação central existente em ambas cidades, o metro percorre principais pontos como por exemplo o aeroporto de Newcastle, o que torna fácil e ágil o transporte publico. Também é possível a chegada as demais cidades como Liverpool e York através da utilização de trens, a estação fica localizada na região central da cidade.

Sunderland possui uma universidade composta de dois campus e a vida cultural tem importante papel no processo histórico e de crescimento da cidade. A cidade orgulha-se em relatar que Lewis Carol foi um importante visitante da cidade e frequentador da biblioteca local o que leva a comunidade a acreditar que as histórias de Alice tiveram ali o seu início. Isso auxilia a produção da leitura na região pois favorece a escrita de textos e apoia o interesse em criar o gosto pela leitura.

A região produz dois jornais locais o Sunderland Echo e o Sunderland Star, cuidam de comunicar as notícias tanto internacional como regional. Existe na área central o teatro “Sunderland Empire Theatre”, construído em uma arquitectura dos anos 50 é um edificio que ocupa grande espaço e se configura como um dos mais importantes da região noroeste da Inglaterra.

A cidade foi condecorada por variadas vezes com prestigiados títulos britânicos em referência ao compromisso em preservar o património público local e este dado interage directamente com a importância atribuída pelos dirigentes políticos às unidades culturais local. Na participação da cidade no Fórum de Comunidades Inteligentes, Sunderland é diferenciada pelas oportunidades de aprendizagem oferecidas para os indivíduos da comunidade e isso é constatado em projectos das unidades culturais que são dirigidos para a área da educação da criança e de participação das escolas primárias e secundárias.

Quando em contacto com a universidade, os projectos de ordem comum a ambos parecem tomar um maior impulso de investimento por parte do governo e dimensão de

¹ SUNDERLAND: A City for a better future. Wear Books: Sunderland, 2006

divulgação para com a comunidade. Parecem promover oportunidades tanto no quesito da aprendizagem, como encorajar os meios de negócios da cidade.

A biblioteca procura facilitar o processo de aprendizagem desde a infância até a idade adulta. Oferece para tanto: Capacitação vocacional para auxiliar a comunidade em alcançar um melhor trabalho ou ainda escolher uma nova função ou área para a entrada na universidade; recreações que envolvam o processo de aprendizagem; incentivos para novas qualificações profissionais.

A biblioteca possui auxílio financeiro local do governo para colocar em prática seus projectos. Assim, a esfera pública se entroniza com a política e traçam conjuntamente bons planos e isto tende a reflectir na melhoria dos serviços.

A diferença observada na actualidade dos serviços e investimento para a estrutura das UC, segundo a direcção da biblioteca, é que o governo identifica como a biblioteca e o museu centros essenciais que a comunidade deve ter “we’ve been saying it for years, but we’ve never before had the government saying it, and reports identifying how essential libraries are to the community”

Portanto as unidades culturais tem agora funcionários mais habilitados e com uma constante capacitação para auxiliar o oferecimento da informação aos indivíduos. E com a melhoria do suporte dado pelos funcionários, estes também utilizam de criatividade e inovação por conseguirem crescer no entendimento de suas funções.

sim, o museu nacional recolhe dados todos os anos, e normalmente é, é principalmente o visitante levantamento de dados, mas também se comparam informações financeiras, e de todos os tipos de outras coisas, como forma de gestão da informação bem.

C.4 Considerações gerais

Com relação as unidades culturais da cidade de Sunderland na Inglaterra ficou evidente a constante preocupação com a interactividade das actividades exercidas por bibliotecas e museus de todo o país. O trabalho das unidades culturais parecem se entrelaçar numa mesma linha de actuação como um planeamento de actividades a serem alcançadas por todas instituições em todas as regioes da Inglaterra. A comunicação efetivada entre tais instituições parece ser o diferencial demonstrado neste país. Bibliotecas e Museus procuram oferecer produtos e serviços similares na promoção da melhoria ao bem comum dos seus utilizadores. É como se as unidades culturais da Inglaterra realizassem um intenso “*Benchmarking*”, na

utilização de programas de computadores, nas exposições realizadas e nos projectos e actividades propostas aos utilizadores.

Na participação do Fórum de Comunidades Inteligentes Sunderland propõe oferecer oportunidades de aprendizado contínuo para todos os cidadãos. Este dado é fortemente expressado na explicação dos projectos das unidades culturais que promovem centros de educação para a criança no encorajamento de actividades que envolvem a aprendizagem nas escolas primárias, secundárias até a universidade como também o massivo investimento para criar oportunidades através da aprendizagem inclusivamente nos meios dos negócios empresariais da cidade.

A biblioteca facilita o processo de aprendizagem com projectos propostos em seu ambiente interno. Os projectos são verificados em toda a rede de bibliotecas da região com cursos de aprendizagem para a idade adulta, formação vocacional e recreações de aprendizagem para o público infanto-juvenil. Assim, a esfera cultural da cidade entende oferecer oportunidade a todos com novos incentivos para novas qualificações pessoais e profissionais.

O conselho da Câmara municipal possui um plano de carreira para os trabalhadores do sector público. O plano de carreira interfere na produção dos funcionários das unidades culturais uma vez que dá oportunidades ao funcionário de se aperfeiçoar em seu trabalho. A preocupação constante da política pública parece centralizar na formação de líderes para o sector publico e especificamente líderes habilitados para actuar com as novas tecnologias da informação. Assim, o desafio da administração local é construir papéis organizacionais preocupados em vencer desafios da rotina de trabalho e crescer através da inovação de suas organizações. Para tanto forma líderes e desenvolve potencialidades nas tecnologias da informação.

As parcerias realizadas pelas unidades culturais demonstraram ser um forte trabalho que tem sido consolidado ao longo dos tempos. As parcerias promovem programas de exibições, destaques de artistas, palestras e actividades de aprendizagem para as escolas. O objectivo principal parece estar centrado na divulgação das informações como um dissipador de dúvidas e um fortalecimento da aprendizagem relativa ao processo histórico da região. A valorização do crescimento da sociedade da Inglaterra toma efectiva importância na consecução de parcerias com as unidades culturais.

Assim com a formação proposta pelas unidades culturais, todo e qualquer cidadão da região de Sunderland tem a oportunidade de se transformar em consultores de informação e então poderão auxiliar e facilitar o processo de mudanças requeridos pela inovação tecnologica e

nas formas de organização das unidades culturais. Este tópico também foi percebido no trabalho exercido das unidades culturais para com as empresas e a formação realizada para os utentes, poderia vir a ser a forma de “organização de mercados”, requisito das cidades inteligentes.

Os serviços de informação da cidade parecem estar voltados para um aperfeiçoamento cada vez mais premente das tecnologias de informação. A comunicação é desenvolvida entre o utente e as unidades culturais enquanto um eixo de aprendizagem e formação contínua. A qualidade oferecida pelos serviços é trabalhada conforme a necessidade existente na comunidade. A política pública auxilia as unidades culturais através da infraestrutura para treinar um “aprender” no indivíduo. Assim, é possível verificar na cidade o investimento dos órgãos públicos para promover as unidades culturais. Com a união dos esforços das várias esferas da sociedade é criada a melhoria dos produtos e serviços para a comunidade.

As unidades culturais não se preocupam apenas com o público que está sendo atendido em suas instalações, mas vai além, pois sua preocupação também se centraliza no público que não utiliza seu ambiente. Tais unidades fazem um constante levantamento e avaliação para com a preocupação nos indivíduos que não se utilizam dos seus serviços. O objectivo parece estar em proporcionar cada vez mais inovações nas respostas advindas das pessoas que não utilizam as unidades culturais e também com essa busca de informações conseguem alcançar mais utentes e então instaurar na mente da comunidade a preocupação em estabelecer vínculos no processo de transmitir a informação. O resultado é uma comunidade que valoriza os serviços de informação e consequentemente suas unidades culturais.

O governo oferece apoio financeiro através da análise de desempenho própria para cada unidade cultural. Entretanto ele possibilita o crescimento e desenvolvimento da instituição e ao mesmo tempo cuida de analisar a mesma através da avaliação do desempenho dos museus e bibliotecas do município. As unidades parecem se sentir encorajadas a seguirem suas actividades e também de criarem novas, pois então a possibilidade do apoio financeiro será maior para novos projectos.

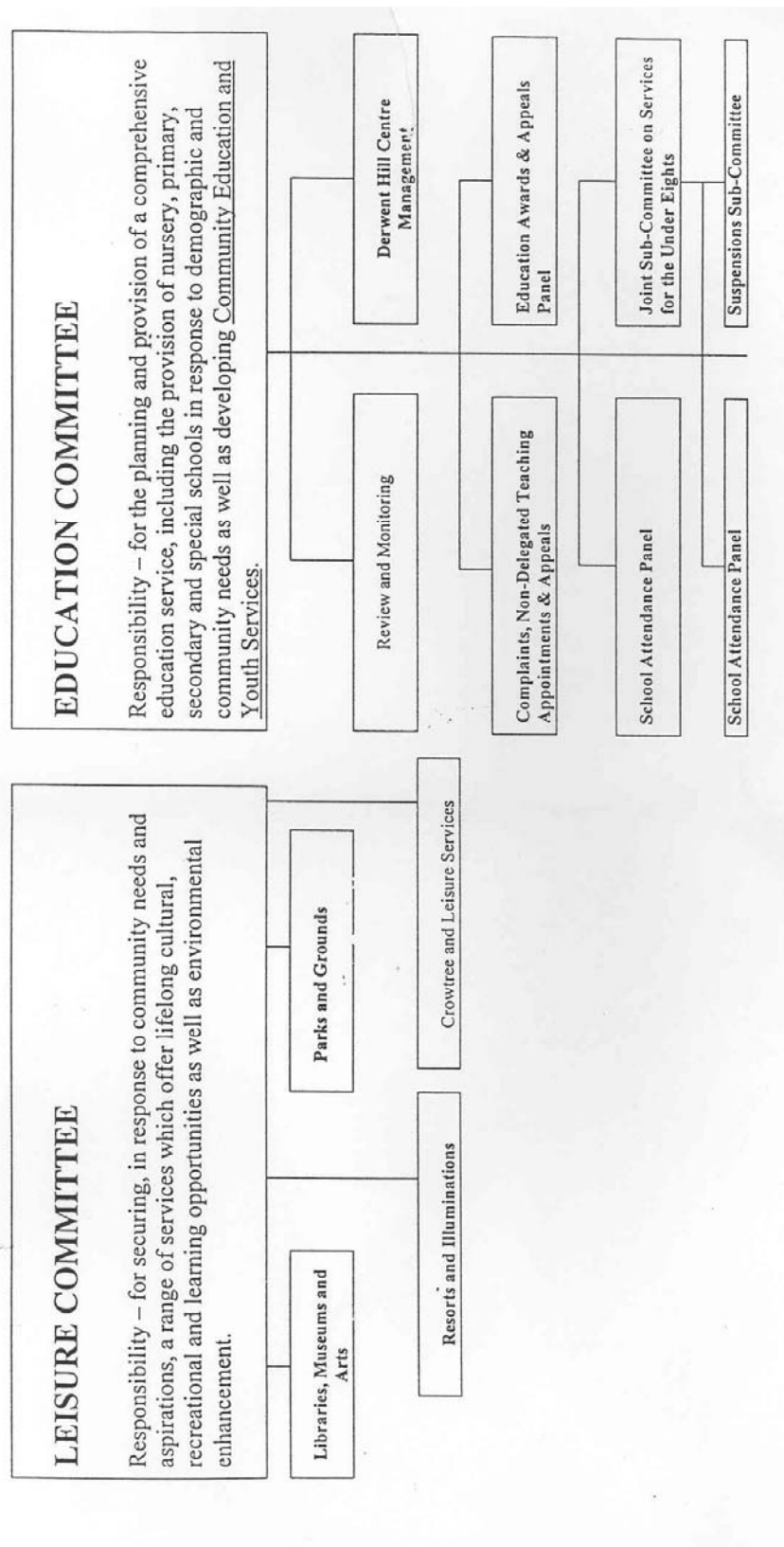
ANEXO C A

ORGANOGRAMA DA BIBLIOTECA E MUSEU NA CIDADE DE SUNDERLAND

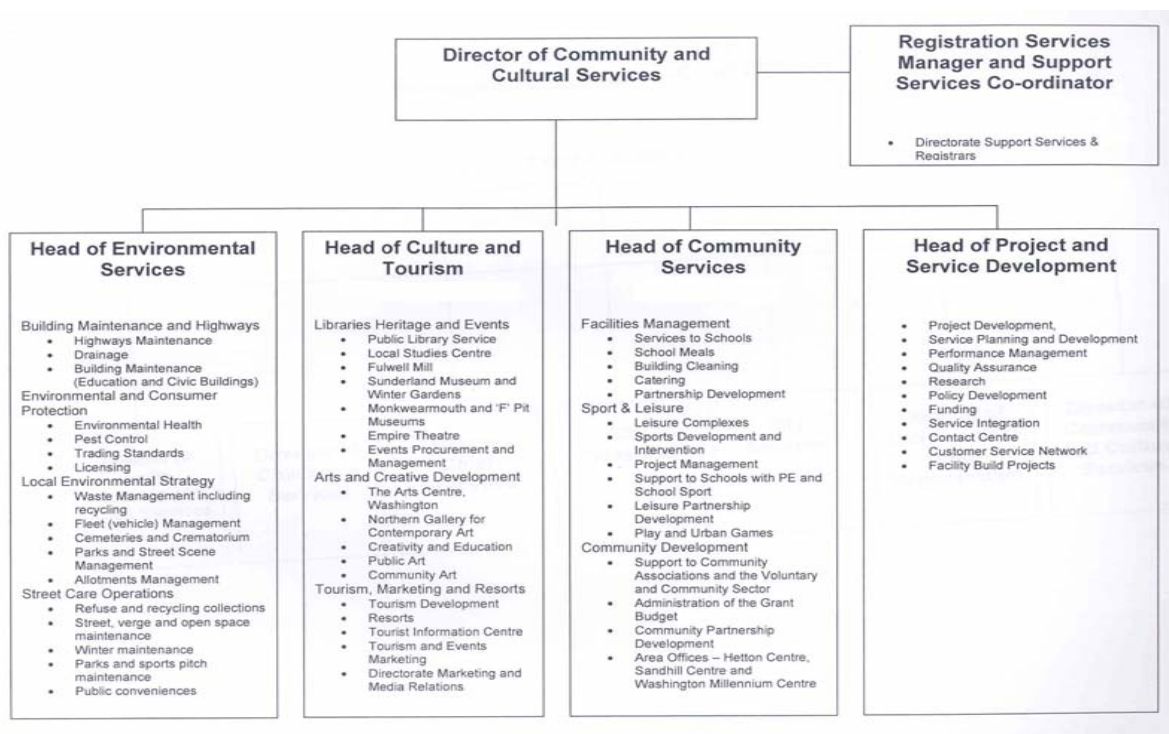
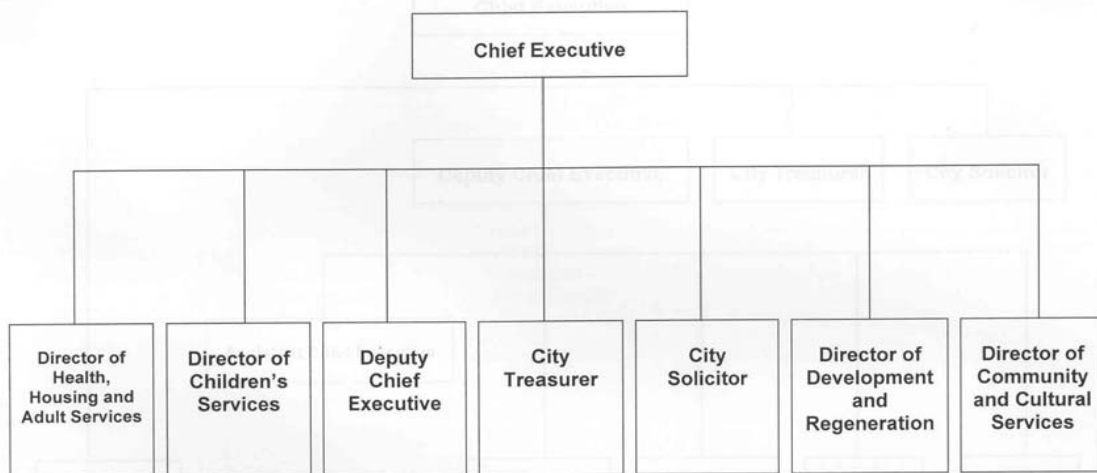
2.4.2

Department of Education and Community Services

COMMITTEES OF THE COUNCIL



**Sunderland City Council
Management Structure – Chief Officers**



ANEXO C B

METAS DA BIBLIOTECA PUBLICA DE SUNDERLAND

| New Standard Definition 2005-06 | Standard Target | Met or Exceeded 2005-06 |
|---|------------------------|---|
| PLS 1 - Proportion of households living within a specified distance of a static library | 100% within 2 miles | Y - 100% within 2 miles |
| PLS 2 - Aggregate scheduled opening hours per 1000 population for all libraries | 128 hours | Y - 141 hours |
| PLS 3 - Percentage of libraries open more than 10 hours per week that have access to the Internet (and on-line catalogue) | 100% | Y - 100% |
| PLS 4 - Total number of electronic workstations available to users per 10,000 population | 6 | Y - 9 (Improvement on 2004/05 due to launch of Online Catalogue in Feb 2006)) |
| PLS 5 (i) - Percentage of requests for books met within 7 days | 50% | Y - 53% (Improvement on 2004/05 - 44%) |
| PLS 5 (ii) - Percentage of requests for books met within 15 days | 70% | Y - 79% (Improvement on 2004/05 - 73%) |
| PLS 5 (iii) - Percentage of requests for books met within 30 days | 85% | Y - 96% (Improvement on 2004/05 - 90%) |
| PLS 6 - Number of Library visits per 1000 population | 6000 | N - 4853 |
| PLS 7 - % of library users 16 and over who view their library service as: Very good/Good | 94% | N - 92.6% (Next PLUS User Survey Sept 2006) |
| PLS 8 - % of library users under 16 who view their library service as: Good | 77% | Y - 77% |
| PLS 9 - Annual items added through purchase per 1000 population | 216 | N - 177 |
| PLS 10 - Time taken to replenish the lending stock on open access or available for loan | 6.7 years | N - 8 years |

ANEXO C C

PLANO DE ACTIVIDADES DO MUSEU

City of **SUNDERLAND**

| Service Community and Cultural Services | Section/Department Art and Creative Development | Work Activity Visits to Northern Gallery for Contemporary Art | | | |
|--|--|--|-------------------------------------|--|---|
| | | Date of Assessment 28 June '06 | Date of previous | Number of Pages 2 | |
| Persons involved in assessment Amanda Gould Carl Hagemaan | | | | | |
| HAZARD AREA/ACTIVITY | PERSONS AT RISK | SIGNIFICANT RISKS TO HEALTH & SAFETY | LEVEL OF RISK BEFORE CONTROLS | EXISTING CONTROL MEASURES | FURTHER CONTROL MEASURES TO BE TAKEN BY SCHOOL |
| Automatic doors | | Bumping into glass. | Med | Vision strips on all doors. | Pupils to be supervised at all times by school staff. |
| Moving escalator | All visitors and staff | Entanglement in moving parts | High | Handrails. / Guidance notices | Pupils checked for loose items likely to be a hazard on escalator. Pupils to be supervised at all times by school staff. |
| Stairwell | All visitors and staff | Slips, trips and falls. | Med | Any untoward hazards are removed immediately by building control. Stairwells lit and conform to building regulations. | Pupils to be supervised at all times by school staff. |
| Lift | All visitors and staff | Tripping or getting jammed in the doors. Entrapment / possible during a Fire. | High | Do not use lifts in the event of fire. Emergency button fitted. | Use of lifts is at the school discretion but all pupils should be supervised. Maximum occupancy levels adhered to. |
| Disabled access lift (3 rd Floor) | All visitors and staff | Slips, trips and falls Entrapment, Crushing, entanglement | High | Lift fitted with barriers / gates. | Pupils to be supervised at all times by school staff. Contact gallery staff if disable access lift required. |
| | | | | | Low |

| | | | | | | |
|--|-----------------------------|---|--------|---|---|-----|
| Automatic Doors (3 rd Floor) | All visitors and staff | Crushing, Entrapment, Impact | High | Fitted with infra red devices /cut out switches / guidance notices displayed immediately. | Pupils to be supervised at all times by school staff. | Low |
| Gallery – general hazards * For information on hazards specific to each exhibition please contact Amanda Gould on 0191 5148452. | All visitors and staff | Slips, trips and falls | Med | Any spillages/ hazards are removed immediately. Attendant on duty and registered first-aid in building. Safety lights on constantly in the gallery. | Contact nearest member of staff if any problems occur. Pupils to be supervised at all times by school staff. | Low |
| Fire in building | All visitors and staff | Death, burns, smoke inhalation | High | Smoke alarms throughout building. Fire alarm will sound in all rooms. Safety talk given at the beginning of visits. Staff will guide visitors to fire exits on all floors and assembly point outside of building. Fire extinguishers present No smoking allowed in building Pen tops have breathing holes Activities under supervision. | School to conduct a head count at the assembly point. Any missing person/s reported to Fire warden / fire officer / building official ASAP. School to supervise group at all times including when outside of building. | Low |
| Workshops - use of pens | Workshop participants | Choking on pen tops | Medium | | Contact nearest member of staff if any problems occur. | Low |
| Workshops - Use of scissors | Workshop participants | Cuts | Medium | The scissors used will be the type used in schools (safety scissors). | Contact nearest member of staff if any problems occur. | Low |
| Child Protection | Minors / vulnerable persons | Child / vulnerable person abuse | | Activities under supervision. All artists leading workshops have CRB Enhanced Disclosures. CCTV exists in public areas and is monitored by security. | Pupils to be supervised at all times by school staff. School responsible for head counts Contact nearest member of staff if any problems occur. | Low |
| Craft Shop | | Children could wander off. Items falling from shelves. | Medium | Staff presence in shop. Items kept behind glass. | Visit shop with small accompanied groups of children. Plan time for a shop visit | Low |
| Toilets | All visitors and staff. | Slips and falls especially on wet floors Misbehaviour Contact with discarded sharps/other waste | Medium | Toilets cleaned and inspected regularly by Museum staff Alarms in adapted toilet. Adequate adult supervision | Contact nearest member of staff if any problems occur. Pupils to be supervised at all times by school staff. | Low |

ANEXO C D

GUIÃO DA ENTREVISTA



INTERVIEW

The research aims at developing an organizational model based on knowledge and contributing for the formulation of a theory on the information for museums.

PRODUCT & SERVICE

- 1) What products are will offered for the Sunderland Museum?
- 2) Is there services for special customers(users) community? If yes, What shared community?
- 3) Does the working schedule satisfy the community? Is there any future objective for another schedule?
- 4) Are there innovative projects currently running in the museum? Wich were the big existing projects?
- 5) Is the volunteers helper in the museum? If yes, What museum department?

MANAGEMENT

- 6) The museum had have participation on public management of the Sunderland City? If yes, who take part in?
- 7) Who carries out the development of initiatives and the political terms?
- 8) Which organ is in charge of the financial maintenance of the museum services?
- 9) Are there counsellors external to the institution?
- 10) Does the institution possess working projects for the community?
- 11) Who development the museum plan and objectives?
- 12) Who solves the internal and external problems exist in the unit operation handled?

HUMAN RESOURCES

- 13) Is an adaptability to the service course offered in functional admission?
- 14) In the first contact to the organization is the employee shown the institution role and presented the local departments?
- 15) In recruitment. What degree for Job?
- 16) How are the staff training?
- 18) Is there method or training package to assess employees?
- 17) What are rewards and incentives for the employees?
- 18) How many peoples are addressed for each sector of the museum?
- 19) How are defined the staff roles?
- 20) Is there Job performance evaluation/measurement program? If yes, who development this program?
- 21) Are there periodical meetings with the employees? Does everyone participate?
- 22) Wich topics are discussed in the meeting?
- 23) Can the employee make suggestions?

- 24) Is there any Project accomplished and/or coordinated by employees? How can the employee inform about any new idea concerning the improvement of the organization process?
- 25) Does the employee partipate in local projects?? Is that spontaneous or directed?
- 26) How long does the employee work?

TECHNOLOGY

- 27) Who develops the information system for the museum users? How is its maintenance accomplished?
- 28) Is there a museum use and service performance indicator system? Who is responsible for managing it? (statistics)
- 29) Which are the information systems, interactive to the public?
- 30) In relation to the interactive systems, which ones are more requested by the public?
- 31) If the museum needs to develop a program who should it contact?

MARKET ISSUES

- 32) Does your museum use any measure for service quality?
- 33) Which services deserves more attention from the employees?
- 34) Is there a line system with the user? For example call center...
- 35) Which methods are used to deliver the information to the user?
- 36) Are there marketing programs in the Sunderland Museum? If yes, What are this programs?
- 37) Has your museum used benchmarking experience?
- 38) Has your institution in the last years carried out any of the following user satisfaction survey?
- 39) Can you see products or services which could be part of the museum in the future?

Thank you for contributed to the growth of research in information science.

ANEXO D – Caso IV

ISSY-LES-MOULINEAUX / França

Anexo D

Índice

| | | |
|----------|---|-----|
| D | Caso IV – Issy-les-Moulineaux / França..... | 345 |
| D.1 | Caracterização da Mediathèque | 350 |
| D.1.1 | Origens e evolução | 352 |
| D.1.2 | Estrutura de recursos humanos | 354 |
| D.1.3 | Planeamento estratégico e plano de actividades | 355 |
| D.1.4 | Ambiente interno | 358 |
| D.1.4.1 | Produtos e serviços | 360 |
| D.1.5 | Considerações acerca da Mediathèque | 362 |
| D.2 | Caracterização da Ludothèque | 364 |
| D.2.1 | Estrutura de recursos humanos | 365 |
| D.2.2 | Planeamento e plano de actividades | 365 |
| D.2.3 | Considerações acerca da Ludothèque | 366 |
| D.3 | Caracterização do museu de Issy-les-Moulineaux..... | 367 |
| D.3.1 | Origens e evolução | 368 |
| D.3.2 | Estrutura de recursos humanos | 369 |
| D.3.3 | Ambiente interno | 369 |
| D.4 | Centro de documentação | 371 |
| D.4 | Ambiente externo: Região de Issy-les-Moulineaux | 371 |
| D.5 | Considerações gerais acerca das UC's da cidade de Issy-les-Moulineaux | 372 |
| Anexo DA | Organograma da Mediathèque | 375 |
| Anexo DB | Organograma do museu junto a cidade de Issy-les-Moulineaux | 379 |
| Anexo DC | Plano de actividades da Mediathèque | 383 |
| Anexo DD | Guião de entrevista da Mediathèque | 389 |
| Anexo DE | Guião de entrevista aplicado ao museu | 393 |

Lista de figuras

| | | |
|-----------|---|-----|
| Figura 1 | Fachada Mediathèque | 350 |
| Figura 2 | Espaço interior da Mediathèque | 350 |
| Figura 3 | Atelier do espaço-conto | 351 |
| Figura 4 | Situação geográfica da Mediathèque | 353 |
| Figura 5 | Informativos disponíveis ao utilizador | 354 |
| Figura 6 | Directrizes ao utilizador na esteira do rato | 355 |
| Figura 7 | Identificação do acervo local | 359 |
| Figura 8 | Exposições educativas | 361 |
| Figura 9 | Ludothèque | 364 |
| Figura 10 | Organização do serviços de informação on-line | 366 |
| Figura 11 | Museu da cidade de Issy-les-Moulineaux | 367 |

Lista de quadros

| | | |
|----------|---|-----|
| Quadro 1 | Plano de actividades das animações promovidas | 356 |
|----------|---|-----|

D. CASO IV – ISSY-LES-MOULINEAUX / França

Através dos profissionais das UC de Issy-les-Moulineaux que contribuíram nas informações para a investigação, foi possível o levantamento do material aqui contextualizado. Com o elevado empenho das pessoas envolvidas neste processo, pôde ser verificado a importância da pesquisa investigativa para o desenvolvimento e manutenção da cidade de Issy-les-Moulineaux e também na manutenção de sua posição no contexto de Cidade Inteligente.

A cidade de Issy-les-Moulineaux é um dos locais que permanece no Fórum das Cidades Inteligentes por vários anos consecutivos. Lugar profundamente preocupado com as tecnologias da informação, é também uma região de fortes raízes históricas e onde têm fluído, ao longo de séculos, saberes e culturas. Tornou-se marcante, o contexto de uma região influenciada pelas formas de comunicação adoptadas, pela inovação tecnológica e cultural. A cidade de Issy-les-Moulineaux demonstrou-se como possuidora de uma gestão mais eficiente e eficaz na centralização dos processos do Conselho Municipal e talvez seja essa a reciprocidade na participação dos directores de UC's.

Ressalta-se que serão preservados para o examinar dos dados recolhidos os itens relativos ao quadro 4.1, desenvolvido para análise de conteúdo e detalhado no capítulo 4, o qual determina os seguintes tópicos para organização dos dados recolhidos:

- i. Caracterização;
- ii. Origens e evolução;
- iii. Planeamento estratégico e Plano de actividades;
- iv. Ambiente Interno e;
- v. Ambiente Externo.

Também está preservado neste estudo o material recolhido junto às próprias unidades culturais a saber: Documentos oficiais diversos; organograma da Mediathèque (anexo DA); organograma do museu junto ao Conselho Municipal (anexo DB); planeamento de actividades da mediathèque (anexo DC); guião de entrevista da mediathèque (anexo DC); guião de entrevista aplicado ao museu (anexo DD).

D.1 Caracterização da Mediathèque

A Mediathèque (cf. Figura 1) é o espaço destinado aos serviços de informação e biblioteca para a comunidade. Um espaço público, com salão de leitura, computadores conectados à internet, terminais de áudio e vídeo, TV a cabo e livre acesso às estantes e acesso as redes através de Wi-Fi. A consulta ao acervo é gratuita e o catálogo se encontra informatizado e disponível no local ou pela Internet. A inscrição como associado é necessária apenas em caso de empréstimo domiciliar de material do acervo, sendo que para cada inscrição é necessário o pagamento de uma taxa que é pessoal e intransferível e válida pelo período de um ano.



Figura 1 – Fachada Mediathèque



Figura 2 – Espaço interior da Mediathèque

Possui mais de 23.000 leitores e um total de 191.346 documentos impressos. As colecções apresentam uma diversidade cultural em suportes de papel como no caso dos 500 títulos de periódicos e mais de 180.000 livros e nas médias que são oferecidas aos utentes 11.000 videocassetes e DVD, 36.000 documentos sonoros (CD, livros-CD e cassetes), 1.500 métodos de linguagem e 2.500 CD-ROM. Disponibiliza ainda para o utente cerca de 300 métodos de línguas e 650 livros-cassete para auto aprendizagem. O sector de música oferece além de CD-ROM e vídeos, 1.500 partituras musicais de autores clássicos e modernos e mais de 700 livros de temas ligados à área musical.

Com o complexo acervo oferecido para a comunidade de Issy, a Mediathèque propõe variados espaços comunitários de cultura, de informação e de formação educacional (cf. Figura 2).

A unidade cultural é a instituição que se encontra na área central da Zac (Zone d'aménagement concertée) na cidade. Esta zona foi criada especialmente sobre uma parcela de 3500m² de área. A integração arquitectural do local preserva a facilidade disponibilizada para um serviço público. A Mediathèque ocupa 35% desta área e foi desenvolvida pelo arquitecto Bernard Dupré. Em seu espaço interior estão disponibilizados quatro andares dos quais dois estão abertos e de livre acesso aos utentes, no subsolo está o parque de serviços e um dos andares é reservado aos funcionários com acesso restrito ao público apenas nos casos de autorização pelos funcionários da administração local.

No rés-do-chão há um grande hall de recepção com espaços para um acervo de música e som e com o auditório. Neste nível ainda se encontram o espaço para crianças e jovens e uma sala polivalente com 75 lugares podendo ser utilizada para palestras e exposição de filmes e vídeos. Na figura 3 pode ser visualizado a área do sector destinado para as crianças, neste local se



Figura 3 – Atelier do Espaço-conto

encontra o espaço-conto e um atelier para criação de histórias pelos próprios utentes; a área para jovens possui salas de leitura, de estudos, de cursos e serviços multimédia: as “formatecas” são áreas que permitem a utilização do computador para a realização de trabalhos e envio de e-mail. No espaço na entrada existe um mural com anúncios de emprego e informação sobre empresas e serviços disponíveis para a comunidade.

O primeiro andar é uma área dedicada para os adultos, neste local existe: um pequeno auditório com tecnologias para a execução dos vídeos; laboratórios de idiomas com separação para seis espaços individuais; sala de trabalho e de documentação; sala de trabalho de grupos de investigação. No segundo andar está a secretaria da administração e a área de informática interna para a administração dos sistemas.

O local é de fácil acesso à comunidade pois está disponibilizado para as pessoas uma linha de metro e várias linhas de autocarros. Também na página da Internet está disponível um mapa com as indicações de localização e de como chegar às instalações da Mediathèque. Existe um edifício anexo de 500 m² denominado “*Marcel Aymé*” que atende à comunidade que habita na outra extremidade da cidade. O edifício onde se localiza a *Marcel Aymé* está adaptado com as

mesmas funcionalidades da Mediathèque pois existe um convénio para transmitir e enviar os materiais de informação necessários que não se encontram em suporte digital.

Os espaços são amplos e claros, existem poucas divisões estruturais no prédio pois se acredita que isto resulta numa flexibilidade para a organização e os funcionários conseguem actuar melhor diante da distribuição das funções.

D.1.1 Origens e evolução

A Mediathèque de Issy-les-Moulineaux nasceu de um ambicioso projecto dos dirigentes da cidade para a esfera cultural pública. Ambicioso pelo objectivo de alcançar importantes partes da população sublinhando que reuniu variados recursos que a comunidade requeria como por exemplo: importante para a diversidade que se alcançou com os investimentos e que foi um tópico de especial atenção desde o início das discussões sobre o desenvolvimento da Mediathèque; os horários de abertura foi um recurso de grande ênfase ao projecto, pois o complexo deveria atender a comunidade inclusive aos domingos, diante da importância observada para o ambiente socio-económico da cidade e também atenderia aos trabalhadores das empresas e a população escolar, portanto o horário deveria ser diferenciado para as pessoas que durante o dia estão em suas ocupações profissionais.

Em 1994 depois de variadas discussões, o Conselho de Administração Pública decidiu substituir o prédio da biblioteca central de 400 metros quadrados por um novo edifício. O novo edifício deveria ser 10 vezes maior que o actual e com a finalidade de ser não apenas uma biblioteca mas uma “Mediathèque”.

As Mediathèques são locais que actuam com serviços de informação nas propostas de oferecer aos utentes o material informativo não apenas em suporte tradicional, livros, cassetes, impressos variados, mas adicionar os novos meios da comunicação (CD-ROM, softwares) e possibilitar explorar o mesmo serviço de informação mas em variadas formas de oferecimento. O intuito é integrar os documentos e serviços no mais completo e possível suporte de entrega ao utente.

[...] le concept de «Mediathèque» et de leur adjoindre les supports nouveaux. L'éventail le plus complet possible de documents et de services: Logithèque, laboratoire de langues, salles de travail et de formation. Un câblage en plancher technique permet toutes les évolutions ultérieures. (Jacques 1994, p. 36)

A idealização de colocar em prática a construção da Mediathèque foi ainda ambicioso por dispor um desejo antigo do Conselho de Administração Local em propor o conceito de uma “Mediathèque” porém agora em prática. A política de animação sócio-cultural deveria ser densa e sustentável para criar um centro específico no qual fosse possível implementar e coordenar as propostas dos diferentes sectores da comunidade o económico, o social e o cultural e então colaborar com os parceiros que estariam sendo formados na cidade. A parceria entre os sectores da comunidade seria uma das respostas para o bom funcionamento da Mediathèque.

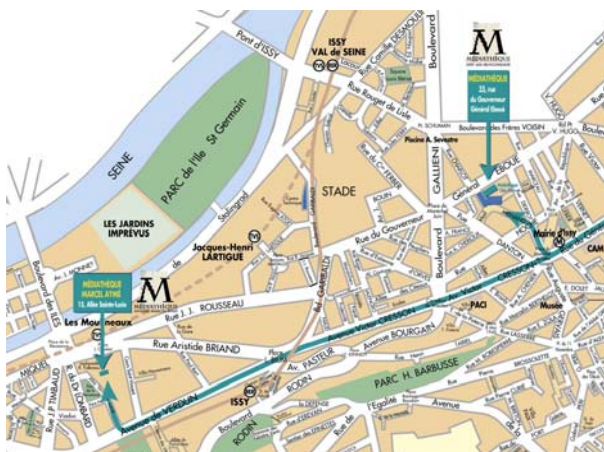


Figura 4 – Situação Geográfica da Mediathèque

A unidade cultural nasce assim, no centro da cidade, para consagrar uma rede pública de iniciativas à promoção da leitura, da aprendizagem e do saber. O local de construção foi largamente procurado para atender a toda a comunidade e ser de fácil acesso através de transportes públicos, privados e/ou mesmo na proximidade das escolas

para curtas caminhadas como demonstra a figura 4.

Após dois anos de sua abertura a rede se estendeu para um espaço anexo, porém em outra extremidade da cidade, que se denominou “Marcel Aymé”.

Com o crescimento das necessidades de utilização da unidade pela comunidade e com a expansão da cidade, foi preciso a criação de uma unidade com a mesma finalidade para cobrir outros pontos mais distantes. Assim, criou-se o espaço Médiathèque Marcel Aymé, localizado nas proximidades da ponte que liga a cidade de Issy-les-Moulineaux com a região de Boulogne Billancourt. Uma comunidade francesa da região de Île-de-France.

D.1.2 Estrutura de recursos humanos

A equipa de funcionários possui formação adequada para expor informações básicas sobre o funcionamento da unidade, ou ainda para auxiliar em informações mais específicas, quer seja na devida utilização dos terminais de pesquisa para a busca de documentos, quer seja para aconselhar e ajudar na investigação do utente.

A equipa de funcionários da Médiathèque possui quarenta e nove pessoas das quais quarenta e quatro trabalham a tempo integral. Quanto à nomenclatura na unidade estão assim dispostas:

- Vinte e cinco bibliotecários com qualificação de nível superior;
- Dois funcionários para a administração geral na categoria “conservateurs”.
- Funcionários na categoria “A” assistentes;
- Agentes do património;
- Secretárias e;
- Um redactor.

A Médiathèque adopta a comunicação das informações por meio de sinalização aos utentes. Em qualquer parte da unidade são visíveis placas informativas e sinais nas paredes e no chão para indicações de organização, bem como a distribuição de boletins informativos acerca de todos os serviços da unidade como demonstrado na figura



Figura 5 – Informativos disponíveis ao utilizador

5. Os boletins informativos são detalhados e ricos em informações de atitudes a serem tomadas em caso de dúvidas.

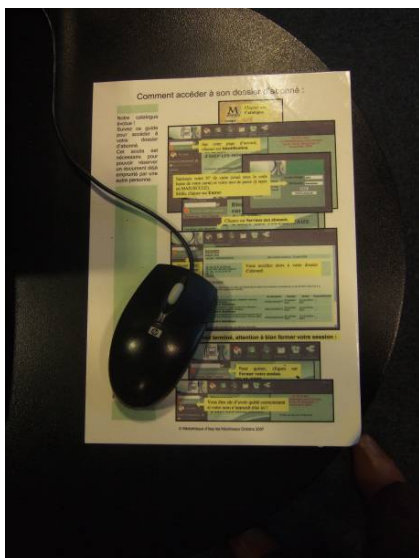


Figura 6 – Directrizes ao utilizador na esteira do rato

Desta forma a unidade cultural agiliza seu funcionamento interno como também otimiza os recursos humanos que poderão disponibilizar melhor seu tempo para funções específicas que lhe são atribuídas do trabalho que não é possível indicar visualmente.

Os funcionários da médiathèque estão aptos a assumirem responsabilidades de advertência aos utentes, podem ser crianças ou o público adulto que pratique posturas inadequada no interior da unidade cultural.

As reuniões com os funcionários são periódicas e assim permitem as pessoas envolvidas uma melhor inserção tanto nas actividades como na exposição das dificuldades. Quanto à exposição das dificuldades permite que o funcionário consiga auxílio de outros mais experientes e melhore sua participação na actividade desenvolvida. O trabalho funciona em equipas entrosadas e transmite às pessoas envolvidas um nível de responsabilidade mais adequado às funções desenvolvidas em seus planos de carreira.

D.1.3 Planeamento estratégico e plano de actividades

A missão da Médiathèque é proporcionar a todos os cidadãos de Issy-les-Moulineaux, através dos seus produtos e serviços informativos, um lugar que promova a formação pessoal e cultural e o lazer. Para tanto disponibiliza suas colecções, documentos e serviços em prol de facilitar a execução da missão institucional. Uma especial atenção para a gestão local é dada com o foco nas artes, em novas tecnologias e na educação.

No planeamento anual da médiathèque estão inseridos projectos de exposições, encontros, conferências ou seminários, actividades de animação infantil (cf. Quadro 1). Para divulgação das informações acerca dos eventos e projectos, a unidade disponibiliza meios diversificados tanto em material impresso ou audiovisual, com a propaganda na média (jornais, outdoors, televisão).

As metas estabelecidas pela unidade cultural tem especial atenção na área de animação e está estabelecida em “oferecer ao público eventos culturais ligados à criação artística,

| DATE | HORAIRE | LIEU | CONTENU | ANIMATEUR | PUBLIC |
|----------------------|-----------------------|----------------|--|------------------------------------|---|
| Jeudi 1 septembre | 11h/19h | Espace Boullée | Présentation de l'exposition | Ludothécaire | Tout public ou classe |
| Vendredi 2 septembre | 11h/19h | Espace Boullée | Présentation de l'exposition | Culture | Tout public ou classe |
| | 9h/11h 14h/16h | Ludothèque | Présentation de l'exposition Découvertes de livres et de jeux | Ludothécaire | Classe |
| Samedi 3 septembre | 11h/19h | Espace Boullée | Présentation de l'exposition | Culture | Tout public |
| Dimanche 4 septembre | 11h/19h | Espace Boullée | Présentation de l'exposition | Culture | Tout public |
| Lundi 5 septembre | 9h15/10h15 | Mediathèque | Présentation de l'exposition Lecture d'album | Bibliothécaire secteur scolaire | Tout public |
| | 11h/19h | Espace Boullée | Présentation de l'exposition | Culture | Classe |
| Mardi 6 septembre | 9h15/10h15 | Mediathèque | Présentation de l'exposition Lecture d'album | Bibliothécaire secteur scolaire | Classe |
| | 11h/19h | Espace Boullée | Présentation de l'exposition | Culture | Tout public |
| | 9h/11h 14h/16h | Ludothèque | Présentation de l'exposition Découvertes de livres et de jeux | Ludothécaire | Classe |
| Mercredi 7 septembre | 11h | Espace Boullée | Lecture d'album | Bibliothécaire secteur jeunesse | 2-3 ans sur inscription au secteur jeunesse |
| | 10h/12h et 15h/16h | Ludothèque | Présentation de l'exposition Découvertes de livres et de jeux | Ludothécaire | Centre de loisirs |
| | 11h/19h | Espace Boullée | Présentation de l'exposition | Culture | Centre de loisirs Tout public |

Quadro 1 – Plano de Actividades das Animações promovidas

literárias, musicais, plásticas e científicas”, consequentemente ocorre a equiparação dos quatro tipos de animações existentes na Mediathèque: Grandes exposições (especialmente fotografia e o projecto Livre d’Artistes), concertos, conferências e eventos nacionais e internacionais.

Nos projectos da unidade percebemos a constante preocupação com a organização de cursos de línguas e oficinas ou sessões de formação aos utentes. Parece intrínseco nestes processos a preocupação com a aprendizagem do indivíduo e sua inserção à comunidade da cidade. Na aprendizagem das oficinas de formação o utente pode se sentir capacitado a desenvolver novas habilidades profissionais e ultrapassar barreiras para entrar no mercado profissional. A unidade poderia contribuir para a descoberta de talentos na região.

A unidade é orientada pelo “reglement” (anexo DB) atribuída pela delegacia da cultura local. No regulamento constam prioridades e determinações a serem desenvolvidas acerca do acesso às instalações, dos empréstimos, das consultas realizadas ao acervo local, das animações culturais e dos projectos.

Os projectos que envolvem os cursos de línguas parecem suprir uma necessidade regional com a preparação da comunidade de Issy para o mercado internacional. Tais projectos também cuidam de inserir mais e melhor as pessoas de outros países que vivem na cidade no dia a dia da comunidade. A unidade ao se preocupar com as variadas culturas que existem na região eleva a importância de todos os indivíduos que vivem na cidade e aprendem também com a aprendizagem das variadas culturas existentes na região. Afinal a cidade possui muitos imigrantes que actualmente vivem na localidade.

Para os utentes com necessidades especiais a Mediathèque utiliza de seus projectos para realizar a integração destes para com a comunidade. Os projectos são idealizados para a finalidade de integrar cada vez mais o utente com necessidade especial no dia a dia na cidade. Em parcerias realizadas com centros especializados para as pessoas com mobilidade física reduzida, a unidade cultural oferece durante o ano actividades de integração entre o utente e os serviços oferecidos. Como exemplo o projecto realizado entre o Centro de Acção Social e os Meios de Comunicação Social para as pessoas cegas e de visão reduzida. Este projecto teve por objectivo proporcionar ao grupo de utentes de visão reduzida e cegos o acesso aos artigos dos principais jornais, através do programa de computador que realiza a leitura da voz "Vocale Press".

Todas as actividades realizadas na Mediathèque quer seja de projectos ou de iniciativas a actividades locais apenas ocorrem se aprovadas pelo Conselho Municipal Administrativo. Assim em qualquer momento que a unidade queira oferecer uma actividade para os utentes é necessário seguir o trâmite de enviar o planeamento e os objectivos destas iniciativas para o Conselho Municipal da cidade. Somente após a deliberação do Conselho é que se dá o início da actividade.

A directiva de esperar a deliberação do Conselho Municipal para aprovar as actividades e projectos da Mediathèque foi adoptada a fim de facilitar o reembolso financeiro para a unidade e para que o utente não fosse prejudicado no carácter informativo. Se entende que quando seguido um cronograma de actividade e projectos há uma melhor e mais ampla divulgação nos variados meios informativos para a comunidade.

É possível observar no quadro 1 que no plano de actividades da unidade, existe um forte elo com as demais unidades culturais da cidade de Issy. É como se a instituição promovesse a harmonia do funcionamento na esfera cultural de toda a comunidade local. Isto é relatado através das iniciativas e as relações mantidas com outras unidades culturais como ocorridas com: “les Arches”, que são os ateliers dos artistas; “le PACI” (Palais des Arts et Congrès d’Issy); “le Ciné d’Issy” um espaço que disponibiliza para a população filmes e; “l’Espace Icare” um espaço de artes e cultura.

D.1.4 Ambiente interno

A arquitectura da Mediathèque segue uma estrutura que adapte aos meios de multimédia utilizados em todo o local. O local é amplo e aberto, de fácil visibilidade aos variados sectores na unidade. O ambiente interior é claro e com um espaço moderno e jovem, com brilho e coerência entre a arquitectura e o mobiliário que possui linhas amplas e simples com cores vivas e alegres.

Não existem portas a dividirem os diferentes sectores da unidade e as superfícies envidraçadas incluindo a cúpula, são todas orientadas em direcção do noroeste, a norte e nordeste praticamente nunca recebem a luz directa do sol e auxilia na preservação tanto o mobiliário como o acervo. O acervo é identificado por áreas como pode ser visualizado na figura 7 (nas bibliotecas tradicionais são organizados enquanto secções) e organizadas em torno de um campo de conhecimento, neste exemplo as áreas são: jazz e opera no departamento de música

(nas imagens ao lado direito) e no acervo geral ciências e técnicos, literatura e língua, sociedade, religiões (na figura 7).



Figura 7: Identificação do acervo local

O acesso à Médiathèque é livre para consultar os documentos e utilizar os variados espaços existentes. As pessoas que utilizam a unidade se dividem em leitor e utente e para ser um leitor é necessário confeccionar um registo contendo uma matrícula e obter um cartão de leitor. Para os empréstimos e a reserva de documentos se faz necessário o cartão de leitor. Existe o pagamento de uma taxa anual para os leitores da unidade.

Os variados espaços da unidade cultural está à disposição da comunidade para organizar exposições, realizar conferências, exhibições cinematográficas, concertos musicais, histórias para crianças nas horas do conto e para as tardes da ciência.

Os projectos actuais de cursos de língua são respectivos aos idiomas: inglês e chinês. E a oferta das salas de formação são oficinas de aprendizagem à informática.

Um dos projectos da Mediathèque denominado “Livre d’Artiste” (anexo DE) foi uma colecção criada em 1994 e após dez anos já possui mais de 607 títulos. A colecção é composta de livros elaborados a partir da colaboração de um determinado artista plástico ou escritor ou editor. Os livros originados deste projecto são considerados património contemporâneo da cidade de Issy-les-Moulineaux.

Este projecto alcançou grande ênfase que mereceu a continuidade do trabalho e actualmente é uma das áreas de actuação pela qual a unidade é reconhecida. A colecção Livre d’Artistes é enriquecida a cada ano com a contribuição dos artistas. O material disponibilizado neste projecto é inovativo pois é utilizada uma técnica especial onde as gravuras e fotografias por

vezes são realizadas directamente no livro e combina o talento da pintura com a poesia dos artistas e transformam e é assim que o material está classificado como arte contemporânea.

A equipa de funcionários está à disposição dos utentes para realizar o aconselhamento dos serviços de informação existentes na unidade e assim cuidam também de ajudar as pessoas nas melhores formas de utilização do ambiente interno. Desta maneira a adequação dos utentes através da precisa informação dos funcionários cuida de otimizar tanto os serviços internos, como o espaço interior.

No andar superior estão localizados os laboratórios de línguas, as salas de trabalho e formação. A unidade compreende também um “sector escolar” cujo objectivo é introduzir gradualmente as crianças no sistema de busca em serviços de uma biblioteca (BCD) e ensina para tanto, o sistema decimal adoptado para classificar seu material bibliográfico nas 15 escolas primárias existentes na cidade.

Percebemos que em todos os serviços disponibilizados pela unidade existe a preocupação com o oferecimento de serviços de igual maneira para os deficientes bem como o acesso facilitado para as pessoas com mobilidade reduzidas.

No ambiente interior não foi percebido espaços para a área lúdica, assim durante o momento da entrevista ficou explicitado pelo sujeito participante a importância da unidade de jogos existente na cidade, denominada “Ludothèque”, como uma extensão das actividades da Mediathèque à comunidade porém em outros níveis de actividades, o lúdico.

D.1.4.1 Produtos e serviços

Para os utentes que utilizam a Mediathèque tanto a unidade central como o complexo Marcel Aymé está disponibilizado: Fotocopiadoras; empréstimos das obras; utilização do auditório com agendamento de datas pré estabelecidas; hora do conto para o público infantil; catálogo on-line do acervo; o acervo desde 1994 do banco de dados “Livre d’Artistes”.

A unidade também disponibiliza para seus leitores o “ArteVod” (cf. anexo imagem em movimento – documento iconográfico). Arte Vod é um serviço de entrega de vídeo disponível apenas para os leitores da Mediathèque. Através de uma senha o leitor tem acesso em seu próprio computador aos vídeos da unidade. É possível escolher através do catálogo on-line Artevod o material que o leitor necessita, este catálogo disponibiliza desde filmes recentes aos títulos clássicos até documentários sobre história, artes ou ainda animações infantis.

A Coleção de obras raras está dividida em espaços do ambiente interno da unidade denominado “De Mémoire”.

O serviço “Echos des Cafés Philos” é composto de reuniões realizadas uma vez por mês no complexo anexo Marcel Aymé. Nestas reuniões são promovidas apresentações e moderações a cargo da própria Mediathèque com nomes de pessoas reconhecidas da região.

“Infocime” é um serviço prestado aos indivíduos leitores da comunidade que necessitam se inserir novamente no mercado de trabalho. O acesso destas pessoas é realizado através de reserva anterior ao Centro de Informações. Este Centro possui informações especializadas sobre as Empresas da região. As informações referem-se desde a cargos que precisam ser ocupados nas empresas a conceitos de qualidade no mercado internacional e produtos realizados pelas mesmas.

Entre os materiais disponibilizados para os utentes se encontram: CD-ROM que podem ser adquiridos em empréstimos ou utilizados nas instalações da unidade através das cabines existentes para esta finalidade; terminais de computadores para acesso rápido de e-mail, consulta do acervo local ou aos acessos mais prolongados quando da realização de pesquisas pela Internet; terminais de video “Spotlight” que permite o aumento na tela de textos, são utilizados para facilitar a leitura das pessoas com visão reduzida; o acesso a Internet em portáteis pessoais através do sistema Wi-Fi.

As “Formathèques” designam diferentes áreas da unidade que funcionam como um modelo de serviço de autoformação e equipadas com computadores para os leitores. Essas áreas são agrupadas por temas e oferecem acesso aos serviços através de reservas realizadas antecipadamente. As reservas são para o período máximo de quatro horas ao utente e estão disponibilizadas os seguintes temas: Formathèque Documentaire; Formathèque Jeunesse; Formathèque Bureautique; Formathèque Langues / Autoformation; Formathèque Musique; Formathèque de la Mediathèque annexe Marcel Aymé.

As animações que são oferecidas aos utentes resultam de um contínuo programa que abrange: exposições, conferências, concertos, ateliers de aprendizagem, encontros de leitura. Estas animações são constituídas á partir do próprio orçamento da



Figura 8 – Exposições educativas

unidade, o que vem configurar uma parcela inovadora de serviços oferecidos à comunidade, contendo um objectivo educativo para auxiliar na aprendizagem da comunidade (cf. Figura 8).

D.1.5 Considerações acerca da Mediathèque

Apresentada para a comunidade e em informes de periódicos regionais¹ como a vanguarda de unidades culturais a Mediathèque de Issy-les-Moulineaux é uma instituição dinâmica e inovadora. Especificamente é dinâmica no tangente a acções dos seus líderes e inovadora na animação cultural e também na mediação da informação apresentada para o utente e para o mercado na qual actua.

A dinâmica e a inovação são termos de regiões do conhecimento e que neste caso é possível ser visualizada na acção cultural da comunidade de Issy. A política global da cidade foi assim constituída para valorizar a cultura e portanto ela é respeitada por uma sucessão de iniciativas do Conselho de Administração da cidade.

A Mediathèque parece configurar-se como um orgulho local dos cidadãos que habitam na cidade, talvez por demonstrar que através do carácter inovativo da unidade elevam o nível de vida da região. Entretanto tópicos como inovação e dinâmica tiveram importância desde a idealização e criação da Mediathèque que foi realizada com o intuito de ser tornar um projecto ambicioso. O resultado do planeamento ambicioso e inovador faz com que a unidade cultural actualmente se configure como um exemplo a ser seguido para a França. Afinal é a sexta unidade Mediathèque existente no país e para o contexto de uma cidade que possui relativamente um número de habitantes de apenas 60.927.

A própria terminologia que modificou a tradicional biblioteca para a utilização de Mediathèques já expõe um certo arrojar da administração pública local. Pois essencialmente as actividades culturais organizadas por este tipo de serviço retratam um conceito que abrange desde a disseminação da informação em suportes tradicionais como livro e periódicos até afectar outros sectores da indústria cultural como artes visuais (exposições), cinema (festival), música (concertos).

É importante salientar que a acção cultural aqui descrita não apenas oferece serviços para a comunidade mas abrange a interferência em escalas maiores da sociedade como a

¹ *Contemporary art in and around Paris*. Paris Ile-de-France: Comite Regional, 2007 ; Welcome Guide: Issy-les-Moulineaux Ed.: Santini, André (Member Parliament the Hauts-de-Seine): Jumelages Relations Internationales, France.

esfera educacional. A unidade auxilia e apoia as actividades das escolas locais na aprendizagem e oferece meios de facilitar o acesso à informação.

A unidade ao longo dos anos tem beneficiado sua região pelo seu reconhecimento nacional e internacional. A cidade de Issy-les-Moulineaux se beneficia especialmente porque consegue o apoio financeiro para a área das novas tecnologias e auxilia a esfera da educação. E por ser considerada a vanguarda nos termos de oferecimento de actividades culturais divulga os nomes dos líderes da administração pública ao país. É assim fortemente apoiada pela esfera política.

A acção cultural também promove parcerias e consegue se manter e se projectar no ambiente externo, sendo observado este tópico nos projectos da Mediathèque. Por exemplo com o projecto com os hospitais houve uma acção cultural em função de beneficiar novos públicos e a unidade se descobriu enquanto um importante fundamento da cidade. E a importância que exerce em toda a comunidade ao demonstrar ser o eixo da esfera cultural quando analisado as relações mantidas com as principais unidades culturais de Issy.

O calendário cultural e a aprovação dos projectos pelo Conselho de Administração local também exercem um importante factor para a unidade se estabelecer na política cultural do município e se distinguir como uma unidade diferenciada e de extrema importância para a comunidade. As animações culturais são um serviço de ordem pública e participam como um trabalho útil e essencial para os habitantes de Issy. Exemplo deste facto é que as animações oferecidas pela Mediathèque chegam a movimentar um montante financeiro de aproximadamente 60.000 € ao ano.

O êxito alcançado com o serviço de animação cultural é um reflexo dos recursos humanos. A capacitação dos funcionários da instituição é um requisito prioritário para que os mesmos façam parte deste grupo de animação. Tal capacitação se transforma em reconhecimento do público e ao mesmo tempo a Mediathèque é aberta para o espaço externo com uma excelente aceitação dos seus serviços. Afinal o princípio básico da unidade reside em acções de mediação entre o público e as iniciativas de facilitar a consulta aos documentos e informações. A informação deve configurar para o utente como um “panorama cultural” dando-lhe a oportunidade de ver as colecções em uma multiplicidade de ângulos diferentes e auxiliar na formação de opiniões para auxiliar na aprendizagem do indivíduo.

D.2 Caracterização da Ludothèque

A ludothèque é um espaço lúdico que oferece um serviço de jogos que podem ser utilizados no local ou em empréstimos. O objectivo é proporcionar entretenimento para todos os grupos etários. O espaço lúdico divide-se em exposições, ateliers e espectáculos à disposição ao público da cidade de Issy-les-Moulineaux.



Figura 9 - Ludothèque

O acervo é composto de aproximadamente 6000 jogos infanto-juvenil, 1500 jogos para adultos, CD-ROM e documentos especializados na área lúdica. Os regulamentos de utilização e empréstimos são específicos e determinados por temáticas.

Assim, a unidade cultural oferece para os jogadores, independentemente da sua idade, um espaço de jogos de 400 metros quadrados. Separados por temáticas referenciadas a cada grupo etário. Como exemplo as temáticas são referenciadas em: guizo; jogos de estratégia. A equipa de funcionários local atribui a decoração dos espaços existentes e também estão capacitados para o aconselhamento e orientação aos utentes para se adaptarem às necessidades individuais dos jogos.

Os jogos da Ludothèque não são apenas de interesse do público infantil e jovem, portanto a equipa interna procura através de iniciativas de divulgação, cativar aos adultos com uma gama de jogos de interesse deste grupo específico. Assim a unidade não interage apenas com o grupo infanto-juvenil da cidade, mas estimula níveis mais altos de dificuldades a serem superadas nas actividades lúdicas ou ainda como um passatempo de relaxamento para se passar as horas vagas entre os amigos e alcança a importância de uma unidade cultural para todos os grupos de pessoas existentes na cidade.

Para se tornar jogador, é necessário realizar um cartão de utente. Os cartões têm validade anual e existe uma taxa a ser recolhida pela instituição. As visitas são possíveis desde que seja adquirido um bilhete de ingresso para as dependências da Ludothèque. O valor de cada bilhete actualmente é de três euros e oferece a possibilidade de utilizar os jogos existentes no local.

A Ludothèque foi constituída à partir de 1979 no prédio que pertencia à biblioteca municipal. No início das suas actividades era apenas um andar localiza no rés-de-chão de um antigo casarão de quatro níveis na região central da cidade. Hoje o espaço é ocupado apenas

para as actividades da Ludothèque e a biblioteca foi construída no espaço dedicado à Mediatheque. Entretanto este espaço lúdico continua a ser considerado como uma grande e importante divisão da esfera cultural da cidade de Issy.

No ano de 1991 ocorreu a separação dos edifícios da biblioteca e da ludothèque porém a comunicação de projectos e a divulgação das actividades passou a ser mais intensa diante dos espaços oferecidos para ambas unidades culturais.

D.2.1 Estrutura de recursos humanos

O quadro de recursos humanos da Ludothèque de Issy-les-Moulineaux conta com cinco funcionários, sendo que um destes funcionários é responsável por toda a gestão local e também pela representação da unidade perante os demais órgãos públicos da cidade. Tal nomenclatura funcional requer formação superior em “ciências dos jogos e da educação”.

Os demais funcionários auxiliam na manutenção na unidade e no auxílio aos utentes para melhor utilização do acervo e das instalações locais. A equipa dos funcionários da Ludothèque é capacitada para desenvolverem os espaços locais de acordo com o plano de actividades desenvolvido pela gestão local. Também cuidam de aconselhar e guiar os jogadores para se adaptarem às necessidades individuais de cada jogo e ao tema proporcionado em cada mês do ano.

D.2.2 Planeamento estratégico e plano de actividades

A Ludothèque de Issy tem por missão ser um lugar de crescimento cultural e lazer para crianças e adultos. Para reforçar a missão institucional perante a comunidade, organiza grandes eventos anuais e reconhecidos pela cidade. Os eventos organizados e planeados pela instituição são:

- A feira do brinquedo ocorrida no mês de Novembro de todos os anos;
- A Festa do jogo ocorrida anualmente no mês de Maio;
- A Festa da Ludothèque que ocorre durante o mês de Junho.

Ao público também é possível descobrir um espaço de jogos em função de temáticas que são disponibilizadas diferentemente a cada mês ao longo do ano.

A proposta do plano de actividades da unidade cultural é voltada para a promoção e a criação de programas que funcionem em uma rede de espaços de actividade lúdica e criativa que contribua para o desenvolvimento educativo, cultural e social da comunidade. O

planeamento desenvolvido na gestão local direcciona atenção especial para as actividades aos jogadores. Envolve portanto as actividades de desenvolvimento lúdico em prol de oferecer cada vez mais espaços que cativem a participação dos jogadores, independentemente da sua idade.

As metas do planeamento da unidade determinam áreas de jogos para cada faixa etária e em períodos distintos do ano são atribuídas estratégias para atrair jogadores. Têm por objectivos: Proporcionar uma área recreativa e de lazer contribuindo para o engrandecimento das acções culturais local; Interacção dos jogadores; desenvolvimento de competências cognitivas e sociais; Preservar a identidade, a conservação e a renovação do jogo enquanto património cultural.

No plano de actividades há a proposta bimestral de realizar o levantamento dos jogos que mais se destacaram perante os jogadores. O controlo da retirada do material lúdico da unidade é realizado através de métodos estatísticos e com o domínio desta informação é apresentado aos jogadores os jogos mais retirados e acedidos. Desta forma o público pode descobrir novos jogos e ficar mais motivado para utilizar o acervo da unidade (cf. Figura 10).

Os jogos estão organizados de acordo com uma temática. Também são colocados à disposição exposições e oficinas de aprendizagem lúdica. A cidade pode usufruir dos jogos e brincadeiras desse ambiente cultural num espaço lúdico equipados com brinquedos, jogos construtivos e multimédia. Os primeiros sábados de cada mês são organizados pelas “ludotecárias” (funcionárias do local), torneios de jogos adultos com propostas estimulantes.

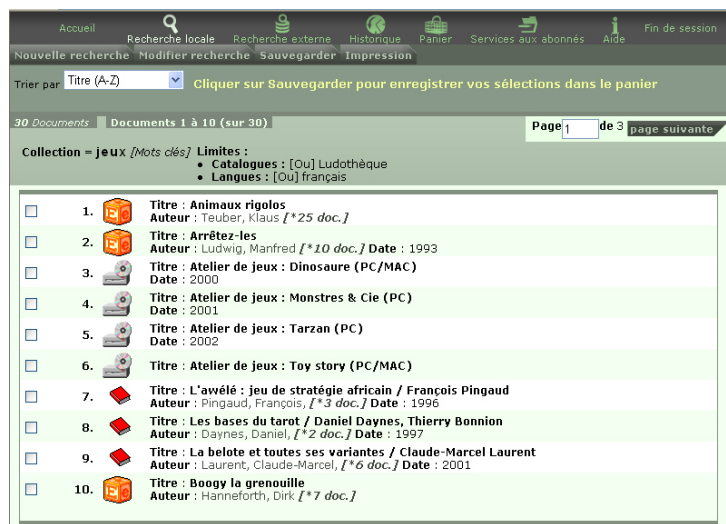


Figura 10 – Organização do serviço de informação on-line

D.2.3 Considerações acerca da Ludothèque

A Ludothèque é um espaço organizado em função da criança, que pretende aliar a brincadeira ao ensino, através do desenvolvimento de diversas actividades lúdico-pedagógicas. Procura-se incentivar a comunicação, a socialização, a criatividade e a capacidade de improviso

das crianças, através da realização de um vasto conjunto de actividades criativas que abrangem diversas áreas relacionadas com a literatura, a música, as artes – expressões dramática e plástica, o desporto, a ciência, a língua estrangeira, a moda, a culinária, as novas tecnologias e os meios de comunicação

D.3 Caracterização do museu de Issy-les-Moulineaux

O museu de Issy-Les-Moulineaux tem por objectivo demonstrar a cartas do baralho ao longo do processo histórico da humanidade. Com essa finalidade existem apenas sete museus no mundo sendo que na França é o único desta natureza.

A museografia do edifício oferece aos visitantes um cenário original e lúdico, por vezes com arquitectura de locais específicos da metáfora da carta do jogo e também da criação do jogo em



Figura 11 – Museu da cidade de Issy-les-Moulineaux

si. Assim num ambiente decorativo estético e imaginativo o visitante se insere no mundo das cartas de jogos nos mais variados períodos da história além de conhecer um pouco mais das épocas dos países nas quais as cartas foram criadas. O local também oferece demonstrações acerca de como foram utilizadas as cartas de jogos pelos jogadores no contexto das sociedades.

É possível visualizar e entender um pouco mais sobre vestimentas, artes decorativas, criações contemporâneas num elo de informações com as cartas do baralho. Este contexto acaba por criar ao ambiente do museu um toque diferenciado de criatividade e um convite à imaginação do visitante. O visitante é convidado a descobrir o mundo das cartas no brincar e suas interferências na história dos países.

O acervo do museu se compõe de aproximadamente 10.000 conjuntos de objectos, das quais cerca de 6.700 são tipos de baralhos, 2.000 são gravuras, desenhos, cartazes e no espaço dedicado à história da cidade, possui mais de 6.570 objectos .

O museu possui no seu terceiro nível um centro de documentação especializado. O centro de documentação disponibiliza periódicos, artigos, documentos e colecções informativas específicas de temas do "jogo de cartas" e a historicidade das cartas e do baralho. A consulta ao Centro é acessível a público em geral.

Ao longo das duas últimas décadas o museu realizou suas maiores explorações de objectos e actualiza regularmente seu acervo através de programas especializados para esta finalidade. Procura assim desenvolver um ambiente inovativo e de interesse aos visitantes. Destinado a todas as idades e nos mais variados objectivos do público o museu atende desde o turista que está apenas de passagem pela região a investigadores científicos e historiadores. Oferece portanto através dos objectos com temas nas cartas do jogo, informações das sociedades e ao mesmo tempo diversão e interactividade de aprendizagem à comunidade.

D.3.1 Origens e evolução

O local de localização do museu é o antigo palácio do príncipe de Conti. O edifício foi construído no final do século XVII na cidade de Issy-les-Moulineaux pelo arquitecto Pierre Bullet. Em 1871 o palácio sofreu queimadas durante os combates da guerra entre França e Alemanha. Partes do palácio foram demolidas em 1906 e permaneceram as áreas das dependências do pavilhão sul e da entrada. O edifício foi adquirido em 1949 pelo presidente da Câmara de Issy. E no ano de 1981 instalou-se no local do palácio o primeiro museu municipal.

O museu foi criado em 1981 e desenvolvido inicialmente com objectivos de dedicar seu espaço exclusivamente à história e herança da cidade de Issy. Entretanto uma exposição realizada no ano de 1986, que destacava uma grande doação de cartas de jogar realizada em 1930, começou a modificar a idealização inicial do museu em ser apenas dedicado para a história da cidade. O êxito alcançado na exposição das cartas de jogar e a procura e incentivo da Direcção de Museus da França, convenceram a cidade de Issy-les-Moulineaux a criar o "Musée de la Carte à Jouer".

Após a iniciativa da administração do município em dar sequência a mudança dos objectivos centrais do museu, ficou decidido a construção de um novo prédio para abrigar a colecção excepcional de cartas de jogar que necessitaria de um espaço mais amplo e inovador.

A planta arquitectónica do novo museu foi planeada em torno de dois princípios: a valorização do antigo palácio "Conti" para o espaço que seria dedicado as colecções da história da cidade e um moderno edifício a lateral do palácio que deveria dedicar-se ao jogo de cartas. Assim foi criado no ano de 1981 o museu Français de la Carte à Jouer. Desde então o museu tem se esmerado em grandes exposições e aprendizagem ao público e aos profissionais da museologia e história que recebeu no ano de 1999 o prémio europeu de "museu do ano".

No ano de 1997 foi inaugurada a nova ala dedicada para a “Galeria da História da Cidade”.

O diagrama de disponibilização das exposições está organizado em dois princípios: dar valor ao pavilhão “Conti” (nome da família que abrigava o casarão ao qual encontra-se o edifício do museu) destinado a abrigar colecções da história da cidade e ao lado deste, interligados por um corredor, um edifício mais moderno dedicado à história das cartas de jogo.

D.3.2 Estrutura de recursos humanos

Uma equipa está a serviço do museu para facilitar o acesso do público as suas colecções. A equipa cuida de manter a conservação dos objectos bem como de actuar com a gestão local através da criação de novas exposições, visitas guiadas, conferências, distribuição dos meios de informação para actividades para crianças.

Os funcionários estão assim distribuídos: Para a área de conservação; da administração e gestão local; especialistas em animação cultural; graduado para a área da documentação e arquivos.

D.3.3 Ambiente interno

A originalidade do museu consiste não apenas a convidar o público em conhecer o baralho de cartas (do século XV até ao XX em França e no mundo) mas também a oferecer informações acerca dos domínios do jogo no mundo: desde a técnica de fabrico ao universo dos jogadores nas criações antigas e contemporâneas

Seu desenho original pode seguir uma trilha ao ritmo de tempo (décimo quinto para o século XX), culturas (Oeste, Leste), artes decorativas, processos de fabrico, o universo de jogadores, artes e entretenimento criações artísticas. Outra tribuna evoca a história da cidade de Issy-les-Moulineaux e do seu património: a área destinada ao castelo do Príncipe de Conti, além da apresentação dos primórdios da aviação e das ligações no enquadramento histórico com artistas da cidade.

As colecções do museu são pertencentes a variados países e culturas, assim apresentam mapas explicativos acerca da arte de jogar na localidade a qual é demonstrado. A abordagem das cartas também retrata a historicidade dos factos presentes na época das cartas em questão. As colecções estão divididas por:

a) O jogo na França

A colecção demonstra os "retratos regionais" do antigo regime político francês no período da revolução que antecede 1800. Existem vários modelos do século XVI e mostra nas cartas as figuras das províncias e das vestimentas através dos “reis” e “valetes”.

b) O jogo no mundo

Esta colecção demonstra através das cartas os "retratos" dos povos, como por exemplo o alemão, o italiano e o espanhol. As cartas estão ainda estampadas pela influenciada sofrida nas marcações do baralho francês contendo “valores” e “sinais” ou apenas a “cor”.

O jogo no mundo também possui colecções pertencentes aos povos da Ásia (China, Índia e Japão) e especifica um relato acerca das formas originais de jogar e os seus conteúdos que formaram a história do povo asiático.

c) O tarot

A colecção de tarot é essencialmente visto como um jogo, mas também conta uma história. É associada com o cartomancia, que na realidade é relatada como sendo muito mais recente do que a criação do baralho. O jogo tarô é mencionado como nascido em Ferrara/Milão, pela primeira vez em 1442. A colecção do museu é valiosa, pois possui a conservação das cartas do século XV pintadas à mão. Estas cartas são caracterizadas pela presença de armas, símbolos, emblemas e divisas de famílias.

d) A criação contemporânea

Desenhistas e artistas plásticos contemporâneos têm manifestado interesse em recriar as cartas de baralho. O século XX tem demonstrado a sua capacidade de renovar a concepção tradicional de sinais e figuras das cartas. Com isso, nascem as obras de cartas destinadas ao mundo da arte, não tanto para os jogos propriamente ditos. As colecções datam do ano setenta e desde então tem se expandido a diversidade apresentada para as cartas.

Desde a sua concepção o museu tem estabelecido um diálogo com artistas, convidando-os a participarem no contexto lúdico para expandir o entendimento das colecções contemporâneas. Assim, as cartas poderiam ser utilizadas para fins educativos, nomeadamente como jogos históricos.

As colecções representativas do século XIX são caracterizadas por uma abundância criativa que apresentam desde as figuras exóticas com transparência (para serem lidas com o auxílio de luzes apropriadas) até as figuras que fazem rir em um lado do desenho humorístico, denominados como cartas de “fantasia”.

D.3.3.1 Centro de Documentação

O centro de documentação do museu é especializado sobre os temas de "jogo de cartas". Os documentos são acerca das explorações realizadas ao longo das últimas duas décadas e disponibilizadas através da media e dos periódicos. A localidade oferece a consulta de seu material para todo o público, com agendamento prévio.

Possui cerca de 400 livros sobre o tema das cartas de jogo. O material é permanente desde a origem das cartas (mapas e documentos históricos) até a apresentação do fabrico das cenas nas artes decorativas, no teatro e na literatura.

Os dicionários e enciclopédias temáticas são mantidos separadamente para acesso apenas aos investigadores. A listagem de periódicos existentes é específica à área das cartas.

D.4 Ambiente externo: Região de Issy-Les-Moulineaux

Issy-les-Moulineaux é uma cidade situada à sudoeste da Capital de Paris, nas margens do rio Sena e possui 2000 anos de história. Com importância arqueológica que desde o século V se despontou na produção agrícola da região e pelo reconhecido seminário Saint-Suplice face à igreja Saint-Etienne construída no século XIII, percebe-se a simbologia religiosa.

A cidade cresceu-se enquanto uma vila nobre com casas edificadas nos vastos campos da região de Paris. Somente na segunda metade do século XIX que formou-se enquanto uma província industrial, multiplicando-se nas usinas e na manufatura do tabaco. A história demonstra em suas páginas como sendo a cidade o “berço da aviação”, pois foi nesses arredores, hoje a região do heliporto, que Henry Farman realizou o primeiro circuito bem sucedido com seu voo inovador. Também foi escolhida para residência de artistas como Matisse e Rodin.

Os anos 60 constituíram um marco para a economia e demografia e a cidade recebeu grandes empresas e aos poucos ganhou uma nova paisagem urbana. Actualmente é reconhecida na Europa pela produção dos novos meios de telecomunicação e tecnologia transformando-se na metrópole da comunicação e das novas tecnologias.

A qualidade da vida cultural da cidade é uma preocupação constante da administração local, prova disso é o vasto número de unidades disponibilizadas à essa finalidade como: o “Palácio de Artes e Congresso de Issy”, que possui salas de reuniões, halls de exposições, anfiteatro de espaços modulados que abrigam até 990 lugares todos com equipamentos audiovisuais; o “Le Cube”, um centro de criação numérica contém espaço aberto à exposições

de artes e abriga materiais específicos à prática matemática; “os Arcos”, ateliers construídos por entre os arcos de uma ponte que atravessa a cidade e estão disponibilizados aos artistas da região para trabalho e exposições à comunidade; “Auditório”, salas para projecções de filmes, documentários, espectáculos e concertos; “Conservatório Niedermeyer”, departamento de música e dança da região e é responsável pela organização de cinco conservatórios disponibilizados à comunidade; “O espaço lcare”, em parceria com a administração da cidade propõe uma linha cultural de apresentação pública livre nas áreas de manifestações e animações artísticas (dança, teatro, artes plásticas) direccionada aos jovens; Mediathèque com uma grande colecção de materiais de informação encontra-se ao centro da cidade e possui uma subdivisão para abranger a comunidade mais afastada do centro em um espaço denominado Mediathèque Marcel Aymé; Ludothèque um espaço dedicado à jogos e entreterimentos à toda faixa etária da comunidade e L’IMCAL, organizado para atender às necessidades das actividades de viagens e excursões da comunidade de Issy-les-Moulineaux.

Com mais de 70% dos lares ligados à Internet, Issy tem uma população “conectada”. As TIC têm modificado a vida quotidiana da comunidade. Em Issy existem mais utilizadores da Internet do que se comparado com a média francesa de utilizadores. O município tem também adaptado, a modernização da administração municipal, com utilização das tecnologias de informação, o objectivo central é de fortalecer o vínculo com o cidadão e realizar o exercício da democracia através da utilização das tecnologias de informação. Isto pode ser visualizado no projecto “*Interactive*” proposto pela Câmara Municipal em 1997.

D.5 Considerações gerais acerca das unidades culturais da cidade de Issy-les-Moulineaux

Na região de Issy-les-Moulineaux o aspecto de importância observado foi a atribuição da melhor utilização das redes para a área cultural. A comunicação e a cultura como um poder de mudança da melhoria na reprodução dos serviços de informação e enquanto benefícios que podem trazer no oferecimento de produtos e serviços prestados pelos museus e mediathèques.

Prova disto é a unidade que serve como biblioteca, que preocupa-se em oferecer suportes mediáticos cada vez mais inovadores aos seus utentes e demonstrar a capacidade comunicativa com soluções inovadoras de gestão, tratamento, selecção e armazenamento da informação. A impressão alcançada é de uma maior segurança na resolução dos problemas existentes, quer seja na agilidade de acção, quer seja na optimização da mão-de-obra local.

A centralização das actividades das unidades culturais pelo Conselho de Administração local muitas vezes pode ser de difícil tramitação. A centralização adoptada para a administração foi pensada pelos objectivos de ambientes mais dinâmicos de trabalho, entretanto as orientações dadas pela administração do município, como são de carácter omnipresente, podem vir a bloquear algumas das iniciativas das unidades culturais e não permite investir rapidamente em novas áreas.

Na área tecnológica a cidade de Issy compactua com a constante criação e inovação um exemplo disto é o site da cidade que através da junção de suas variadas actividades em um único local facilita a busca de informação da cidade pelos utilizadores. O espaço parece ser cada vez mais inovativo e interactivo. A informação advém de podcasts, RSS, SMS, TV móvel, enfim, a preocupação da região é a de que os utilizadores da Internet estão constantemente a mudar e a cidade deve responder às novas exigências dos cidadãos.

O presidente da Câmara da cidade afirma: "Nós fomos pioneiros no espaço da internet", sublinhando em continuidade das afirmações que "dez anos, a Internet alterou profundamente as nossas vidas em Issy-les-Moulineaux, talvez mais do que em qualquer outro lugar."

A riqueza cultural percebida na cidade de Issy-les-Moulineaux parece ser o diferencial na esfera económica. As unidades culturais são particularmente de uma importância diferenciada perante a população local e, entre elas, os meios de comunicação da informação passam então a ser centros de recursos local para toda a comunidade.

O conceito de médiathèque para as bibliotecas traduz as propostas inovativas da região para o acesso à informação. Os utentes das bibliotecas possuem centros mais atractivos e modernizados que acolhem a comunidades em suas necessidades de busca informacional.

O objectivo cultural observado nas unidades culturais é de instituições que pensam no futuro das suas comunidades, construídas com o pensamento de novos serviços, novos públicos, novas tecnologias, criatividade e animações. O resultado é a inovação constante para as unidades culturais.

As novas iniciativas na cidade de Issy são apoiadas pela administração local, quer sejam elas de universidades e projectos inovadores advindos dos gestores das unidades culturais. A população se adequa constantemente a viver com as inovações o que também permite a formação de novos grupos de pessoas que crescem desde sua infância com um carácter arrojado e criativo. E futuramente poderão trazer grandes benefícios para o espaço tecnológico da cidade e preservação do património existente. A cidade actualmente possui prédios novos e

ruas limpas e amplas, a população preserva sua conquista realizada até os dias de hoje. A imagem mais representativa da população é a união de esforços que ligam as diferentes gerações.

ANEXO D A

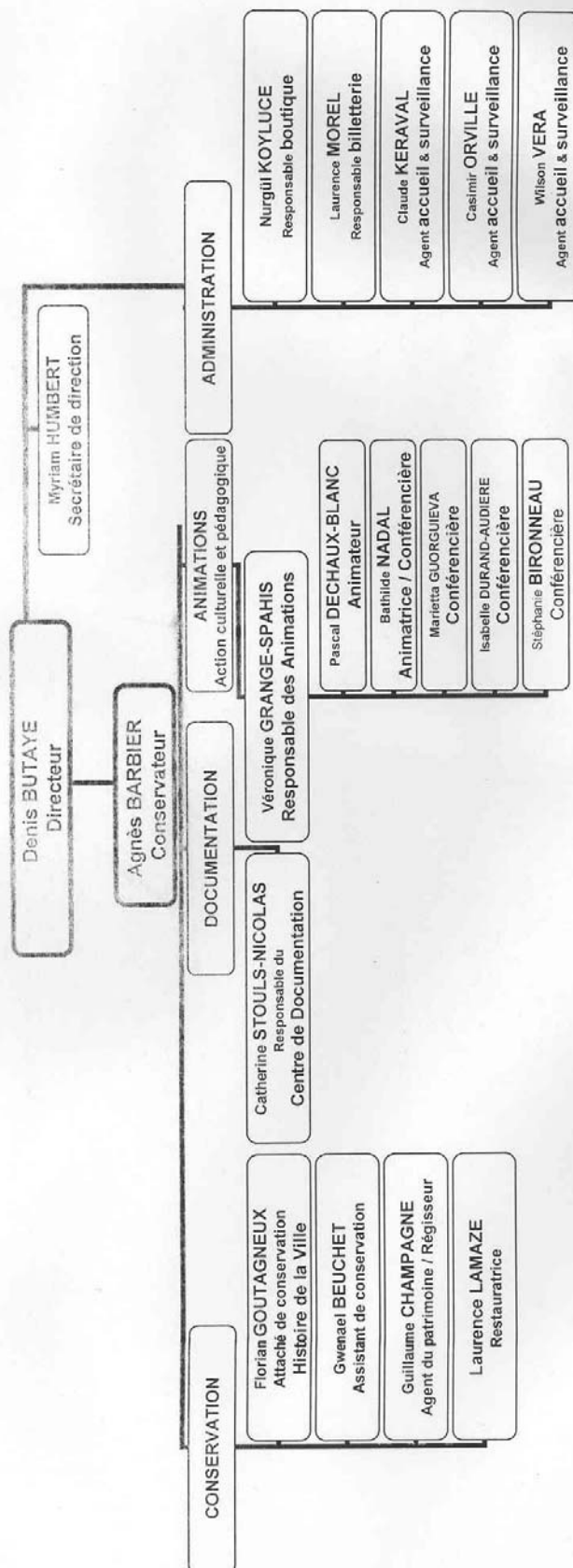
ORGANOGRAMA DA MEDIATHEQUE



ANEXO D B

**ORGANOGRAMA DO MUSEU JUNTO AO CONCELHO DE ISSY-LES-
MOULINEAUX**

Musée Français de la Carte à Jouer & Galerie d'Histoire de la Ville



ANEXO D C

PLANO DE ACTIVIDADES DA MEDIATHÉQUE

MEDIATHEQUE D'ISSY LES MOULINEAUX

Préambule

La Médiathèque d'Issy-les-Moulineaux est un service public municipal. Sa mission est d'offrir à tout individu qui le souhaite un lieu, des collections de documents et des services propres à favoriser son information, sa formation, sa culture personnelle et ses loisirs culturels. Elle propose en outre, sous forme d'expositions, de rencontres, de conférences ou d'ateliers, des activités d'animation complémentaires à la diffusion des divers médias écrits ou audiovisuels.

TITRE I : DE L'ACCES A LA MEDIATHEQUE

L'accès à la médiathèque est libre pour la consultation des documents de tous types et pour l'accès à certains des services mis à la disposition des usagers, sous réserve du respect du présent règlement.

L'équipe de bibliothécaires est à la disposition permanente des usagers pour leur expliquer le fonctionnement de la médiathèque, des terminaux de recherche documentaire, et pour les conseiller et les aider dans leur recherche.

Des dispositions légales liées à l'application du droit d'auteur peuvent amener les bibliothécaires à limiter l'usage et la consultation de certains documents, en particulier des vidéos et documents multimédias. Les usagers en sont toujours avertis par une signalisation particulière du document.

La médiathèque est un espace collectif : chaque usager doit y trouver sa place dans le respect des autres. Le silence y est de rigueur. Le travail collectif est possible, sous réserve qu'il n'occasionne aucune gêne. Les bibliothécaires sont habilités à intervenir à tout moment, pour demander aux usagers qui l'oublieraient le respect du règlement. Cette intervention peut aller jusqu'à leur exclusion momentanée ou définitive prononcée sous la responsabilité du Directeur.

L'inscription est obligatoire pour l'emprunt des livres, revues, disques, cassettes vidéo, cédéroms et autres supports d'information dont le prêt est autorisé, ainsi que pour l'accès à certains services.

L'inscription est immédiate, sous réserve de la production d'une pièce d'identité et d'un justificatif de domicile. Sa validité est annuelle. Son renouvellement se fait sur demande à la date anniversaire de la première inscription. Il est soumis aux mêmes règles que celle-ci : dépôt d'une fiche d'inscription complétée par l'usager, vérification du domicile, de l'identité et des justificatifs de tarif réduit, versement des droits.

Un premier abonnement ne pourra être effectué dans les 15 minutes précédant la fermeture de l'établissement. En revanche le réabonnement peut être enregistré sur l'amplitude totale des heures d'ouverture.

La justification du domicile se fait exclusivement par présentation des pièces suivantes : notification de la taxe d'habitation, à défaut facture d'électricité ou de téléphonie, quittance de loyer.

Le montant des droits d'inscription est fixé par délibération du Conseil municipal. Des conventions peuvent être passées entre la ville et les Comités d'entreprise, entreprises, services ou associations qui désirent prendre en charge tout ou partie de l'inscription annuelle de leurs membres ou salariés.

En cas de perte de la carte, l'usager doit en avvertir la médiathèque le plus rapidement possible : il reste responsable de l'usage qui pourrait en être fait jusqu'au moment de ce signalement.

Le remplacement d'une carte perdue est soumis à perception d'un droit.

[...]

TITRE II : DU PRET

Le prêt est gratuit.

Le prêt des documents est nominal et se fait sur présentation obligatoire de la carte d'inscription.

L'emprunt pour une tierce personne n'est admis que sur présentation de la carte de celle-ci.

Chaque usager est responsable des documents empruntés, même s'il les a remis à une tierce personne.

Les bibliothécaires ne peuvent être tenus pour responsables des choix effectués par les mineurs.

Le nombre de documents que chaque usager peut emprunter est fixé par les bibliothécaires et par l'autorité municipale, dans le souci du meilleur service public, en fonction des collections disponibles. Ce nombre peut être augmenté pour l'été, ainsi que la durée du prêt.

Les bibliothécaires décident librement des catégories de documents qui peuvent être empruntés, en raison de leur valeur, de la fragilité, ou de la fréquence de leur usage sur place.

L'inscription est valable pour les deux établissements : la médiathèque et la médiathèque Marcel Aymé. Les usagers peuvent emprunter librement les ouvrages dans l'une ou l'autre, le nombre d'emprunts possibles étant propre à chaque lieu et cumulable.

Les documents doivent être rendus au lieu de leur emprunt.

En cas de panne informatique, le prêt est limité à un nombre réduit de documents. Il peut être totalement interrompu en cas de panne prolongée.

Les usagers sont tenus de rapporter les ouvrages empruntés dans les délais prescrits. Aucun avertissement préalable n'est donné à l'utilisateur, qui peut consulter la liste de ses prêts sur place ou par Internet par accès à son compte. L'établissement et l'envoi de lettres de rappel engendrant un coût important, une participation aux frais sera demandée pour chaque jour de retard et chaque document. Son montant est fixé par délibération du Conseil municipal.

Une amende de retard ne pourra excéder 1,5 fois le prix dudit document. Toute amende ou cumul d'amendes de retard, concernant un ou plusieurs documents, d'un montant supérieur à 75 euros, sera limité à un forfait de 75 euros.

Lorsque la restitution des documents après l'envoi de la troisième lettre de rappel n'est pas faite, les bibliothécaires suspendent le prêt à l'utilisateur et entament une procédure de recouvrement des sommes dues.

Le non-paiement des amendes dans un délai de un mois autorise les bibliothécaires à suspendre le prêt et l'accès aux services après avertissement oral.

Une prolongation de prêt est possible, sur demande de l'utilisateur, avant l'échéance du prêt, sous réserve que l'échéance du prêt ne soit pas dépassée et qu'aucune réservation n'ait été faite par un autre usager. Les bibliothécaires peuvent ne pas accorder de prolongation en fonction de diverses nécessités.

Les bibliothécaires peuvent décider librement des catégories de documents pour lesquels aucune prolongation de prêt n'est possible.

Les usagers peuvent réserver gratuitement un ou plusieurs documents. La durée et le nombre de réservations possibles sont fixés par les bibliothécaires.

Les usagers peuvent réserver dans l'un des établissements les documents de l'autre. Le catalogue est commun à l'ensemble du réseau.

Après avertissement de l'arrivée de la réservation, l'utilisateur est tenu d'emprunter en priorité le document, afin de réduire l'attente des autres usagers. A contrario, le document serait remis en circulation pour d'autres emprunteurs.

Les usuels, qui ne peuvent être empruntés, ne peuvent faire l'objet d'aucune réservation.

[...]

TITRE V : DES ANIMATIONS ET ACTIVITES DIVERSES

La médiathèque organise des animations, dont l'entrée est libre et gratuite, dans la limite des places disponibles.

L'accès à certaines manifestations peut se faire sur réservation ou inscription nominative préalable. Dans ce cas, priorité est donnée aux usagers inscrits.

La médiathèque organise des cours de langue, des ateliers divers ou des sessions de formation. L'inscription préalable est toujours obligatoire. L'accès à certaines de ces activités est soumis au règlement d'un droit, dont le montant est fixé par délibération du Conseil municipal. Ce droit devra toujours être acquitté avant le début de l'activité, et ne pourra donner lieu à aucun remboursement.

L'inscription aux cours de langue ne peut excéder quatre années, sauf dérogation exceptionnelle, dans la limite des places disponibles.

ANEXO D D

GUIÃO DE ENTREVISTA MEDIATHÉQUE

ENTRETIEN

La recherche a pour but de développer un model organisationnel base sur la connaissance et aide à la formulation de la théorie sur les information de la librairie.

Produit et service

- 1) Quels sont les produits offert pour la Mediathèque de Issy? (information sur le produit)
- 2) Y a-t-il un service spécialisé pour les clients du quartier? Si oui, quelle quartier de la ville?
- 3) Est-ce que les horaires de travail satisfont le quartier?
- 4) Y a-t-il souvent des projets innovateur en cours d'exécution ?
- 5) Y a-t-il des personnes volontaire dans la Mediathèque ? Si oui, quel département de Mediathèque.

Management

- 6) La Mediathèque a-t-elle participé au management du public de la ville de Issy-les-Moulineaux? Si oui, Qui y a pris part?
- 7) Qui a mis en œuvre le développement des initiatives et le débat politique.
- 8) Quel département de la ville occupe de la maintenance du financier de la Mediathèque?
- 9) Y a-t-il un conseiller externe à la Mediathèque?
- 10) Est ce que la Mediathèque possède un projet de travail pour la communauté ?
- 11) Qui s'occupe de l'évolution stratégique et des objectifs de la Mediathèque.
- 12) Quel est le plan d'action de la Mediathèque?
- 13) Qui résout les problèmes interne et externe qui existe dans l'unité d'opération en charge?

Ressource Humaines

- 14) Existe-t-il des cours de soutien en fonction des admissions?
- 15) Dans vos premiers contacts avec la librairie est-ce que les employés vous ont expliqué le fonctionnement du département et présenté les lieux.
- 16) En ce qui concerne le recrutement, quel type de curriculum vitae est-il recommander?
- 17) Comment trouvez-vous le personnel?
- 18) Quels sont les avantages et inconvénients pour les employés?
- 19) Quel est le taux d'inscription par secteur?
- 20) Comment sont définis les rôles des employés?
- 21) Les employés ont-ils un programme d'évaluation de leurs compétences?
- 22) Y a-t-il des réunion quotidienne avec les employés?
- 23) Quel sujet ont été abordé lors de l'entretien?
- 24) Est-ce que les employés ont fait des suggestions?
- 25) Y a-t-il des projet organisé par les employés? Quels sont les moyens mis en œuvre pour informer des améliorations concernant le projet?
- 26) Est ce que les employés participe au projet local?

27) Quel est le taux horaire d'un employé?

Technologie

28) Quel système de catalogue pour le public est utiliser pour la Mediathèque?

29) Qui développe le système d'information pour la Mediathèque? Qui est le chez de maintenance?

30) Y a-t-il un système d'information ou un service pour aider le client dans ses recherches? Qui est le responsable?

31) Y a-t-il des systèmes d'information interactif pour le public? Si oui, le(s) quel(s).

32) En ce qui concerne le système interactif, quel est le plus utiliser?

Le marché

34) Est-ce que la Mediathèque emploie les moyens nécessaires pour développer le service qualité?

35) Quel est le service qui demande aux employés le plus d'attention?

36) Le public a-t-il la possibilité de contacter la Mediathèque? Par exemple, la internet, la ligne téléphonique

37) Quels moyens sont utilisés pour faire passer les informations aux utilisateurs?

38) Y a-t-il un programme de marketing dans la Mediathèque de Issy-les-Moulineaux? S oui, quel est ce programme?

39) Depuis ces dernières années, est-ce que la librairie a effectuer une enquête de satisfaction?

40) Pouvez-vous imaginer un produits ou un service qui pourrait faire partis de la Mediathèque dans les prochaines années

Plan de la librairie. Je voudrais comparer les dispositions de la librairies avec celles d'avant.

Diagramme hiérarchique de la librairie

Merci pour votre attention

ANEXO D E

GUIÃO DE ENTREVISTA APLICADO AO MUSEU

ENTRETIEN

Nom:

Responsable:

Lê lieu et la date:

Temps d'exécution:

Quant à visite du Musée "de la Carte à Jouer". Le point est vérifier le positionnement politique/social et des ressources organisationnelles de l'institution. La chercheuse propose une présentation de sa trajectoire professionnelle por alors expliquer celle-ci,le sujet et ces objectifs principaux

- 1) Quels sont les produits offert pour le Musée de Issy-les-Moulineaux?
- 2) Y a-t-il un service spécialisé pour les clients du quartier? Si oui, quelle quartier de la ville?
- 3) Est-ce que les horaires de travail satisfont le quartier?
- 4) Y a-t-il souvent des projets innovateur en cours d'exécution ?
- 5) Y a-t-il des personnes volontaire dans la Mediathèque? Si oui, quel département de Mediathèque.
- 6) La Mediathèque a-t-elle participé au management du public de la ville de Issy-les-Moulineaux ? Si oui, Qui y a pris part?
- 7) Qui a mis en œuvre le développement des initiatives et le débat politique.
- 8) Quel département de la ville occupe de la maintenance du financier de la Mediathèque?
- 9) Y a-t-il un conseiller externe à la Mediathèque?
- 10) Est ce que la Mediathèque possède un projet de travail pour la communauté?
- 11) Qui s'occupe de l'évolution stratégique et des objectifs de la Mediathèque.
- 12) Quel est le plan d'action de la Mediathèque?
- 13) Qui résout les problèmes interne et externe qui existe dans l'unité d'opération en charge?

Ressource Humaines

- 14) Existe-t-il des cours de soutien en fonction des admissions
- 15) Dans vos premiers contacts avec la librairie est-ce que les employés vous ont expliqué le fonctionnement du département et présenté les lieux.
- 16) En ce qui concerne le recrutement, quel type de curriculum vitae est-il recommander?
- 17) Comment trouvez-vous le personnel?
- 18) Quels sont les avantages et inconvénients pour les employés?
- 19) Quel est le taux d'inscription par secteur?
- 20) Comment sont définis les rôles des employés?
- 21) Les employés ont-ils un programme d'évaluation de leurs compétences?
- 22) Y a-t-il des réunion quotidienne avec les employés?
- 23) Quel sujet ont été abordé lors de l'entretien?

- 24) Est-ce que les employés ont fait des suggestions?
- 25) Y a-t-il des projet organisé par les employés? Quels sont les moyens mis en œuvre pour informer des améliorations concernant le projet?
- 26) Est ce que les employés participe au projet local?
- 27) Quel est le taux horaire d'un employé?

- 28) Quel système de catalogue pour le public est utiliser pour la Mediathèque?
- 29) Qui développe le système d'information pour la Mediathèque? Qui est le chez de maintenance?
- 30) Y a-t-il un système d'information ou un service pour aider le client dans ses recherches? Qui est le responsable?
- 31) Y a-t-il des systèmes d'information interactif pour le public? Si oui, le(s) quel(s).
- 32) En ce qui concerne le système interactif, quel est le plus utiliser?

- 34) Est-ce que la Mediathèque emploie les moyens nécessaires pour développer le service qualité?
- 35) Quel est le service qui demande aux employés le plus d'attention?
- 36) Le public a-t-il la possibilité de contacter la Mediathèque? Par exemple, la internet, la ligne téléphonique
- 37) Quels moyens sont utilisés pour faire passer les informations aux utilisateurs?
- 38) Y a-t-il un programme de marketing dans la Mediathèque de Issy-les-Moulineaux?
S oui, quel est ce programme?
- 39) Depuis ces dernières années, est-ce que la librairie a effectuer une enquête de satisfaction?
- 40) Pouvez-vous imaginer un produits ou un service qui pourrait faire partis de la Mediathèque dans les prochaines années?

A voir:

Plan de la librairie. Je voudrais comparer les dispositions de la librairies avec celles d'avant.

Diagramme hiérarchique de la librairie

Merci pour votre attention

ANEXO E

Cartas de apresentação acerca do processo de investigação



University of Minho
Engineering School - Department of Information Systems
Guimarães, Portugal

Month 2007

Central Library

Address

Dear Mr / Mrs

I am a PhD student and research fellow at the Information Systems Department at the Engineering School of the University of Minho - Portugal. I am working on my thesis project under the supervision of Dr João Álvaro Carvalho.

I began working as a teacher and lecturer seven years ago and, since then, I have carried out several research activities on libraries and information science.

In the present, I am developing a conceptual framework to explore, in the field of Administration Theory, the implications of knowledge management on libraries, aiming at the development of a Change Management model, based on library and museum specific knowledge.

Following the statements of the *General Report on Activities* of the European Union, and the *Intelligent Community Forum*, your region is considered to be a Knowledge Center example. For this reason, it would be an honor for me to accomplish the case study of my research project at your institution.

I am particularly interested in Central Library, so I might be able to stay in (City) between (date).

In order to analyze your organization, I would like to have a two hours interview with one person from the library staff, suggested by you. Also, it might be necessary to have additional smaller conversations to clarify eventual doubts.

I will also need your authorization to take some pictures of the library and to publish the outcomes of my research.

Should you have any questions or concerns, don't hesitate to let me know.

Thank you for your patience and cooperation.

Sincerely

Rosângela Formentini Caldas
João Álvaro Carvalho
rcaldas@dsi.uminho.pt
jac@dsi.uminho.pt

Guimarães/PT

M. / Mm.
Le Musée
rue
92 130 Issy-les-Moulineaux
France

Monsieur,

Je voudrais vous remercier pour votre temps et coopération pendant ma visite à votre établissement. Mon appréciation est prolongée à toutes les personnes qui ont également contribué à ma collecte de données.

Le temps que j'ai passé dans votre ville et l'établissement à était précieux pour mon travail de recherches et aussi comprendre le nouveau rôle jouer par les centres de la connaissance dans la société de l'information et les modèles d'affaires, d'organisation et de gestion quelles assument et adoptent.

Je voudrais vous assurer que les données rassembler ne seront pas révélées pour un autre usage que pour mon travail de recherches. Les données seront analysées et utiliser pour soutenir mes résultats de la recherche. Quand je terminerai mon travail je serai heureux de vous envoyer un rapport avec mes résultats.

Rosângela Formentini Caldas
Phd Student
University of Minho - Portugal
Information Systems Department
Campus de Azurém 4800-058 Guimarães
fax: +351 253510300
Phone: +351 253510261
rcaldas@dsi.uminho.pt

João Alvaro Carvalho
University of Minho - Portugal
Information Systems Department
Campus de Azurém 4800-058 Guimarães
fax: +351 253510300
Phone: +351 253510261
jac@dsi.uminho.pt